

CLAUDIO V. NASAJON

VENDA-SE

**Técnicas vencedoras
de marketing e vendas
para sua vida pessoal
e profissional**





CLAUDIO NASAJON

VENDA-SE

TÉCNICAS VENCEDORAS
DE MARKETING E VENDAS
PARA SUA VIDA PESSOAL
E PROFISSIONAL

10ª edição

Rio de Janeiro, RJ; 2013

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

TUDO À NOSSA VOLTA É RESULTADO DE UMA COMPRA E VENDA

1 – PERGUNTE CERTO

OBTENHA INFORMAÇÃO COM PERGUNTAS ABERTAS

GERE EMPATIA COM PERGUNTAS AFIRMATIVAS

CONDUZA COM PERGUNTAS ALTERNATIVAS

2 – COMUNIQUE-SE POSITIVAMENTE

CONSTRUA IDEIAS COM PALAVRAS POSITIVAS

EMPOLGUE COM BENEFÍCIOS

AJUSTE AS SUAS ATITUDES COM AS DO CLIENTE

3 – SIGA OS PASSOS DA VENDA

CONHEÇA O PRODUTO

CONHEÇA O CLIENTE

IDENTIFIQUE AS EMOÇÕES POSITIVAS

CONHEÇA A CONCORRÊNCIA

4 – CONCENTRE-SE NO IMPORTANTE

DESCUBRA O QUE SEUS CLIENTES MAIS VALORIZAM

PREPARE A APRESENTAÇÃO

FAÇA UM ACOMPANHAMENTO PÓS-VENDA

5 – CONQUISTE A CONFIANÇA DO CLIENTE

DICAS PARA CONQUISTAR A CONFIANÇA

6 - EXPERIMENTE, TENTE; SEJA DIFERENTE

CRIE SEU PRÓPRIO ESTILO

LIBERTE-SE DOS PARADIGMAS

ESTABELEÇA UMA ESPECIALIDADE

TRANSFORME A CRISE EM OPORTUNIDADE

7 – PROMOÇÃO: A ALMA DO NEGÓCIO

ESTABELEÇA UMA PROPOSTA ÚNICA DE VENDA

O TÍTULO DEVE DAR A IDEIA DA PROPOSTA

UMA IMAGEM VALE MAIS DO QUE MIL PALAVRAS

VENDA O PRODUTO, NÃO A EMPRESA

FREQUÊNCIA É MELHOR DO QUE VOLUME

REDIJA O TEXTO EM ORDEM DE IMPORTÂNCIA

UTILIZE OS CANAIS ADEQUADOS

8 - NEGOCIE EFICAZMENTE

ESTABELEÇA UM OBJETO COMUM DA NEGOCIAÇÃO

VENDA SOMENTE ATÉ O OUTRO COMPRAR
PROCURE SABER OS LIMITES DO OUTRO
NUMA BOA NEGOCIAÇÃO OS DOIS LADOS GANHAM
DESCUBRA O FATOR DE MOTIVAÇÃO DO OUTRO
NUNCA ACEITE IMEDIATAMENTE A PRIMEIRA OFERTA
NEGOCIE UM PONTO DE CADA VEZ
ÁGUAS PASSADAS NÃO MOVEM MOINHO
NÃO VENDER TAMBÉM TEM CUSTO
VOCÊ PRECISA MELHORAR A SUA OFERTA
NUNCA PROPONHA “RACHAR A DIFERENÇA”
CONSIDERE (OU CRIE) A PRESSÃO DO TEMPO
CREDIBILIDADE POR ESCRITO
PLANEJE A NEGOCIAÇÃO
EVITE NEGOCIAÇÕES ONDE NÃO POSSA ARRISCAR
NEGOCIAR NÃO É CEDER

9 - APRESENTE COM ARTE

PLANEJE A APRESENTAÇÃO
PREPARE ROTEIROS
INICIE COM IMPACTO
CONTROLE O TEMPO
USE DINÂMICAS PARA MANTER A ATENÇÃO
PREPARE MATERIAL DE APOIO
TREINE À EXAUSTÃO
PREPARE O TERRENO

10 – FECHAMENTO: A CONQUISTA DA VENDA

SEQUÊNCIA DE FECHAMENTO
PERGUNTA ALTERNATIVA
JOGO DE PING-PONG
FECHAMENTO IMPLÍCITO – A PERGUNTA SECUNDÁRIA
A EXCLUSÃO DO PENSAMENTO
CASO SEMELHANTE – HISTÓRIA DE SUCESSO
CASO SEMELHANTE – PREVISÃO DA TRAGÉDIA
PRÓS E CONTRAS

PARTE II

DEDICATÓRIA

AGRADECIMENTOS

CONTATO COM O AUTOR

INTRODUÇÃO

Olhe à sua volta e veja se acha alguma coisa que não tenha sido resultado de uma ação direta de compra e venda. Achou? Agora expanda o conceito de "coisa" para serviços ou ideias e o conceito de "venda" para “sugestão”, “sedução”, “insinuação”. Fica ainda mais difícil, não é?

TUDO À NOSSA VOLTA É RESULTADO DE UMA COMPRA E VENDA

Até as pessoas são o resultado de uma "venda". Seu pai teve que vender à sua mãe a ideia de que ele era a pessoa mais apropriada para fazer você, ou pelo menos teve que convencer a dama a fazer amor com ele, a não ser que a iniciativa tenha sido da digna senhora, o que é irrelevante, já que nesse caso ela teria feito a venda...

Quanto melhor você souber vender, maiores serão as suas chances de sucesso. Isso vale para "vender" a ideia de uma viagem à sua família, seus serviços profissionais numa entrevista de emprego, seu carro usado a um desconhecido e até para convencer os seus vizinhos de que você é o melhor candidato a síndico (brincadeirinha, fuja dessa!).

As técnicas de vendas e marketing usadas pelas empresas podem ser aplicadas para educar seus filhos, conquistar um grande amor, obter melhores acomodações em restaurantes e em muitíssimas ocasiões do dia-a-dia nas quais a transação não envolve necessariamente dinheiro, mas pode representar mais prestígio, conforto e prazer para você e os seus.

Vender-se significa passar aos demais uma imagem positiva de si próprio, salientar as suas melhores virtudes, apresentar as suas ideias com impacto e conquistar opiniões favoráveis a seu respeito.

Em resumo, aprendendo a vender melhor os seus produtos, serviços e ideias, você terá melhores chances de obter sucesso pessoal e profissional. Por isso,

VENDA-SE!

1

PERGUNTE CERTO



1 – PERGUNTE CERTO

Um dos principais conceitos de marketing é: você precisa saber o que seu cliente quer para direcionar seus esforços no sentido de atender a esses desejos.

Isso vale para vender produtos às pessoas, que, aliás, são o foco original do marketing, mas também serve para identificar que argumentos usar numa entrevista de emprego (onde VOCÊ é o produto) ou como negociar com a sua esposa aquela pescaria no fim de semana.

Se você souber o que o outro lado deseja, poderá adaptar seus argumentos e suas ações no sentido de oferecer "coisas" que atendam a esses desejos com boas chances de sucesso.

Uma das formas mais diretas de obter informação é perguntar, mas existem muitas formas de perguntar e nem todas são eficientes para atingir esse objetivo.

Tão logo entrei na sala, minha atenção foi captada por aquele sorriso. A morena, sentada num dos cantos perto da janela, conversava alegremente com outra moça sobre alguma coisa ligada à matrícula no curso. Sentei-me e abri o meu caderno enquanto o professor apresentava conceitos da filosofia oriental, mas não consegui deixar de pensar nela.

Imaginei noites românticas a dois, viagens a lugares paradisíacos e estava no meio de uma festa de gala em Mônaco com a princesa Silvia (esse é o nome da morena) quando o professor disse:

"Agora vamos a um breve intervalo. Na volta, vocês se reúnem em grupos de cinco e fazem o exercício da página três", disse o professor.

"Essa é minha chance", pensei, mas como me aproximar dela? Por sorte, na fila da cantina escutei duas moças falando sobre a garota. Pelos comentários, ela tinha dito às amigas que gostaria de conhecer um homem educado, gentil e que não falasse palavrões. Uau! Com essa informação eu

TINHA que tentar.

Só havia um pequeno problema: normalmente eu FALO palavrões, e muito! Além disso, nem sempre sou tão gentil como gostaria, às vezes de propósito, para impor respeito. Se quisesse conquistar a garota, eu teria que me cuidar, mudar algumas atitudes. Bem... vale a pena, pensei. Respirei fundo e lá fui eu me apresentar: "Oi, eu me chamo Victor...".

Passaram-se algumas semanas. Nunca falei tão limpo em minha vida. Nem um palavrão em mais de vinte dias! No curso, já era conhecido como o "cavalheiro" por puxar as cadeiras das garotas no bar, emprestar meu casaco quando sentiam frio, ceder meu lugar ao ver pessoas mais velhas em pé... enfim, gentilezas do tempo da carochinha que ainda fazem sucesso entre algumas representantes do sexo feminino, especialmente a Silvia. Ahhhh, Silvia....

Estávamos namorando há quase três semanas e ouvi as amigas dizendo que ela nunca havia ficado tão apaixonada por alguém. Vejam só. Nada como obter a informação correta para adaptar as atitudes e "vender" com mais segurança. Acho que vou escrever um livro sobre isso...

** * **

Gabriel observava tudo com interesse. Ele conhecia o Victor de outras ocasiões e lembrava que o rapaz falava palavrões, era rude com desconhecidos e, às vezes, chegava a ser grosseiro com seus colegas quando estava irritado.

O anjo achou curioso quando viu Victor entrar na sala daquele curso e sentiu a atração dele por Silvia. Alguns espectadores do céu acharam que aquilo renderia uma historinha divertida e ficaram acompanhando os acontecimentos. Gabriel era um deles. Agora tinha que reportar ao chefe aquela mudança de atitude. Victor havia se transformado num rapaz educado, gentil e agradável.

Gabriel imaginou o que teria acontecido se Victor tivesse ouvido um comentário diferente das garotas na fila da cantina, algo do tipo "ela gosta de rapazes brutos, grosseiros e briguentos...".

De uma forma geral, as perguntas são usadas para obter informação, mas às vezes podem servir para outras finalidades. Por exemplo: Imagine o pai saindo de casa, na porta do elevador, e seu filho (já atrasado para ir à escola) sentado no sofá vendo televisão.

Ele diz: "Vamos?"

Ora, isso não é uma pergunta, é um "desligue já essa televisão e venha porque o elevador já chegou". Ele não está perguntando se o filho quer ou não ir à aula! Aliás, neste caso, nem precisava perguntar coisa alguma. Qualquer frase teria mais ou menos o mesmo sentido.

Outro uso heterodoxo para perguntas é quando você **NÃO PRECISA SABER A RESPOSTA**, como no caso do sarcasmo. Você não busca a informação, apenas pergunta para dizer alguma coisa (normalmente querendo brigar com Alguém).

Por exemplo: Imagine que o marido chega tarde em casa e sua companheira pergunta: "Por acaso você vai me dizer que estava trabalhando até esta hora?" A pergunta é do tipo "fechada" (veremos adiante que é tecnicamente errada para obter informação), mas neste caso não é exatamente "informação" o que ela deseja, é?

Continue imaginando a cena anterior. O bom rapaz poderia responder com outra pergunta: "O que é isso? Agora você vai virar a minha babá?" Embora as respostas possíveis sejam SIM/NÃO, também neste caso ele **NÃO QUER INFORMAÇÃO** (muito pelo contrário). Trata-se de um "vale-tudo" para sair de uma situação embaraçosa...

As perguntas também podem *conduzir* o interlocutor para um determinado objetivo e criar condições de "fechamento" que culminam com a venda da ideia, produto ou serviço.

Tecnicamente, em vendas, as perguntas servem a três propósitos:

1. Obter informação;
2. Induzir conceitos no seu interlocutor; e

3. Conduzir a entrevista (conversa) para um objetivo predefinido.

OBTENHA INFORMAÇÃO COM PERGUNTAS ABERTAS

Perguntas abertas são aquelas que "abrem" as possibilidades de resposta. Dito de outra forma, é o tipo de pergunta cujas respostas você jamais pode preestabelecer.

No lado oposto estão as perguntas "fechadas" que, normalmente, podem ser respondidas com um simples SIM/NÃO (ou seus equivalentes).

Por exemplo: "Você gostou do livro?" é uma pergunta fechada. Pode ser respondida com "Sim/Não" ou suas variações "Gostei/não gostei" etc.

Por outro lado, se eu perguntar "O que você achou do livro?" as possíveis respostas podem ir de um simples "médio..." até uma dissertação de vários minutos sobre conteúdo filosófico, o estilo do autor, a polêmica existencial causada pela defasagem histórica do texto e milhões de outras combinações imprevisíveis.

Normalmente, as perguntas abertas começam com as palavras:

- ONDE
- COMO
- QUANDO
- POR QUE
- QUEM
- QUANTOS
- QUE
- QUAL

A grande vantagem das perguntas abertas é que o volume de informação de suas respostas é infinitamente maior do que o das perguntas "fechadas" (que, por definição, podem até ser colocadas em questões de múltipla escolha).

Por exemplo: "Você mora aqui?" é uma pergunta fechada. *A priori*, as respostas válidas limitam-se a "sim/não" ou "moro/não moro". A mesma informação, contudo, pode ser obtida perguntando: "Onde você mora?".

Desta forma, a resposta pode ser "aqui mesmo" ou "na Av. Roosevelt 639, 52 andar", que é bastante mais informação, já que responde à primeira pergunta (sim, mora aqui) e ainda diz o bairro, a rua e a localização exata!

Imagine que seu chefe lhe entregou uma tarefa cujos objetivos não estão muito claros para você. O resultado pode interferir no conceito que seus superiores fazem do seu trabalho e, por isso, é importante que fique "bem feito" (do ponto-de-vista deles). Em vez de perguntar algo do tipo "você quer isso feito desta forma ou daquela outra?", a maneira certa de perguntar seria "de que forma você quer o resultado?" ou "como você espera receber as informações?". Isso dará mais chance para que seu chefe lhe dê dicas importantes sobre suas expectativas.

Em resumo: quando quiser obter informação, use preferencialmente perguntas abertas! Nos outros casos, para afirmar ou até para criticar, esqueça a técnica. Apenas pergunte.

GERE EMPATIA COM PERGUNTAS AFIRMATIVAS

Uma das coisas que faz as pessoas confiarem umas nas outras é a constatação de que compartilham os mesmos interesses e pontos-de-vista. Isso significa que se você puder mostrar ao seu interlocutor que compartilham pontos em comum, será mais fácil ganhar a confiança dele. As perguntas afirmativas cumprem esse objetivo.

Perguntas afirmativas são afirmações transformadas em perguntas

Se a afirmação for inquestionavelmente verdadeira (ao olhos do seu interlocutor), então a resposta à "pergunta" só poderá ser uma concordância. Se isto acontecer, você estará gerando empatia a cada resposta que obtiver.

Para transformar uma afirmação em pergunta basta encaixar uma "amarração" no começo ou no final da frase. Por exemplo: "Todo amor precisa de um pouco de romance para sobreviver" é uma afirmação que poucas pessoas questionarão. Para transformá-la em pergunta, coloque a "amarração" no início e diga "**Você concorda** que todo amor precisa de romance para sobreviver?" ou, se preferir, coloque-a no final, caso em que a

pergunta fica assim: “Todo amor precisa de um pouco de romance para sobreviver, **concorda?**”.

Amarrações são perguntas do tipo:

- NÃO ACHA?
- VERDADE? / NÃO É VERDADE?
- CONCORDA? / NÃO CONCORDA?
- NÃO? NÃO É?
- CERTO? / NÃO É CERTO?

Cuidado com "verdades" com as quais nem todos concordam

Para poder usar esta técnica, você tem que saber a resposta antes de formular a pergunta.

"Jesus veio à Terra para salvar a humanidade, não é verdade?" pode ser uma excelente pergunta afirmativa para um cristão, mas, se o seu interlocutor seguir outra religião, ele talvez torça o nariz.

Existem milhares de modelos de relógios, carros, roupas etc. Da mesma forma, uma pessoa considerada insuportável por alguns pode apaixonar outros. Isso ocorre porque as pessoas pensam diferente. Tenha isso em mente quando formular uma pergunta afirmativa.

Uma boa maneira de não se meter em encrencas é não personalizar a afirmação

Em vez de dizer *"Este carro é muito confortável, concorda?"*, diga *"conforto é importante num automóvel, certo?"*. A pessoa pode não achar aquele carro específico confortável (existem vários parâmetros para comparação e o seu pode ser diferente do dela), mas pode concordar mais facilmente que, seja qual for o padrão, conforto é importante.

Outro exemplo: *"O atendimento desta companhia aérea é ótimo, você não acha?"*. O seu interlocutor pode ter tido uma péssima experiência com ela e, nesse caso, dificilmente concordaria. Por outro lado, você pode dizer com

tranquilidade: *"Todos gostamos de viajar em companhias aéreas que ofereçam um bom atendimento, não é verdade?"* Dificilmente alguém discordará, embora o padrão de "bom atendimento" seja diferente para cada um.

Em suma: generalize, ou, em outras palavras:

Evite perguntas que se referem especificamente a alguma coisa ou alguém.

Há pessoas que acham que "trabalhar é tudo na vida de quem quer ter sucesso", mas o "tudo" pode fazer com que você perca alguns eleitores — troque por "o trabalho é importante na vida..." que é muito menos comprometedor.

É útil intercalar frases com perguntas afirmativas durante a sua entrevista de vendas, mas cuidado com a repetição abusiva.

Entenda por "entrevista de vendas" o diálogo que você trava com um cliente para lhe vender uma ideia, produto ou serviço. Entenda "cliente" como alguém que quer comprar seu produto ou contratar seus serviços, uma pessoa interessada em comprar seu carro ou até seu cônjuge a quem você quer vender a ideia de um jantar romântico. O conceito se aplica às pessoas como indivíduos.

Utilizando frases com perguntas afirmativas na conversa, você mostra que "compartilham os mesmos pontos de vista", que concordam com algumas coisas. Isso gera empatia e confiança.

Por outro lado, se você começar a abusar dos "não é?" e dos "concorda?", seu cliente pode achar que você está usando uma "técnica" para manipulação e criar uma barreira aos seus argumentos. O efeito, se isso acontecer, tende a ser catastrófico!

Pouco depois que lancei a primeira edição deste livro ele atingiu a lista dos "mais vendidos" da EXAME e eu ganhei uma certa notoriedade, pelo menos entre as cerca de 10.000 pessoas que me prestigiaram com a leitura.

O problema é que em algumas semanas as minhas conversas passaram a ficar cada vez mais difíceis. Logo que eu começava um diálogo desinteressado com alguém, bastava fazer uma pergunta natural do tipo “o mercado deu uma virada, não acha?”, para ouvir gracinhas do tipo “ah... você está querendo usar a técnica das perguntas afirmativas comigo, não é? Pois saiba que não vai funcionar... eu li seu livro e estou blindado!”.

Agora...se isso acontecia com amigos numa conversa sem objetivo comercial, você imagina o inferno que eu passava quando a conversa era com um cliente de verdade? Tive que sair do “circuito” e pedir a outras pessoas para negociar em meu lugar porque qualquer coisa que eu falasse era interpretada como técnica de manipulação e dificultava a venda.

Em suma: cuidado para não parecer que está usando qualquer tipo de manobra psicológica com seus interlocutores.

Para tornar as perguntas afirmativas mais naturais durante o diálogo, mude a posição da “amarração” nas diferentes perguntas.

As três perguntas a seguir contêm a “amarração” sublinhada em diversas posições:

Na forma convencional, você estabelece uma afirmação e a transforma em pergunta colocando uma amarração no final, **certo?**

Mas você **concorda** que poderia colocar a pergunta no início?

E, se incluir algum complemento no início ou no fim da frase, uma pergunta afirmativa **não poderia** ficar no meio da sentença?

Mais alguns exemplos:

*"O sexo é importante numa relação marido/mulher, **concorda?**" também poderia ser "**Concorda** que o sexo é importante numa relação marido/mulher?" ou ainda "Numa relação marido/mulher, você **concorda** que o sexo importante?"*

*"Fazer uma boa decoração pode modificar totalmente o ambiente, **certo?**"*

ou, no início, "**Não é certo**_que uma boa decoração pode modificar totalmente o ambiente?" ou ainda "Ao fazer uma boa decoração **não** se pode modificar totalmente o ambiente?"

Repare que eu não perguntei se o sexo está legal na SUA relação nem se a SUA decoração modificou o ambiente. Generalizei. Desta forma, não arrisco que você não concorde com um caso específico onde poderíamos eventualmente discordar. Pescou?

Nos meus seminários, sempre paro neste ponto e peço ao público para escrever três ou quatro afirmações "inquestionavelmente verdadeiras" e transformá-las em perguntas incluindo "amarrações" no início, no meio e no fim de cada frase. Se você puder, faça isso agora. Escolha uma área qualquer (sentimental, negócios, social etc.) e crie algumas frases que você possa utilizar durante uma conversa informal, numa "entrevista de vendas" ou até numa abordagem comercial.

Lembre-se: as afirmações que compõem este tipo de pergunta têm que ser "verdades inquestionáveis" e, de preferência, não personalizadas.

A seguir, transforme-as em perguntas com amarrações de diferentes tipos e em diferentes posições.

Finalmente tente falar as frases sem ler. Se o resultado sair natural, você acertou - pode usar a técnica. Caso contrário, continue treinando até chegar a um resultado satisfatório.

Exercício

1. Elabore uma lista de afirmações que sejam "verdades inquestionáveis", de preferência, não-personalizadas;
2. A seguir, transforme-as em perguntas com "amarrações" de diferentes tipos e em diferentes posições;
3. Finalmente tente falar as frases naturalmente no diálogo, sem ler ou parar para pensar.

CONDUZA COM PERGUNTAS ALTERNATIVAS

É comum as pessoas usarem perguntas para "conduzir" seus interlocutores a um objetivo predeterminado. Fazem perguntas que oferecem alternativas de resposta que levam a uma espécie de “armadilha”.

Por exemplo, quando o rapaz pergunta à moça se ela quer ir ao Motel *Loveplace* ou prefere o *Amoradois*, ele poderá comemorar se ela aceitar qualquer uma das opções porque, na prática, tanto faz qual seja a escolha da moça. Em qualquer caso o objetivo (de levá-la ao Motel) terá sido atingido.

As perguntas alternativas são aquelas que oferecem duas opções de resposta, sendo que qualquer uma delas conduz a um objetivo predeterminado.

Como qualquer outra técnica, as perguntas alternativas não são infalíveis, mas oferecem uma eficiência fora do comum se forem bem utilizadas. Para isso é necessário que você tenha em mente alguns detalhes:

Para ser eficiente como técnica, a pergunta alternativa tem que ter um objetivo

Se você não tem um objetivo predefinido, será muito difícil fazer uma pergunta eficiente. Alguns exemplos de "objetivos" podem ser:

- Marcar um jantar com a pessoa amada
- Conseguir uma entrevista para emprego
- Fechar uma venda já engatilhada

Lembre-se, contudo, que as perguntas alternativas são péssimas para obter informação (aliás, como qualquer outra pergunta fechada), portanto, se o objetivo for "saber" alguma coisa, prefira perguntas abertas que oferecem muito mais pelo mesmo preço.

Ambas as opções de resposta devem conduzir ao objetivo estabelecido

Uma vez que você traçou o objetivo, precisa identificar duas opções que levem seu interlocutor ao lugar escolhido (caso sejam respondidas afirmativamente, é claro).

Por exemplo, se você deseja marcar um jantar com a moça que estuda com você no curso de inglês, uma boa pergunta de *avanço alternativo* poderia ser: "*Vamos jantar no Tio Felipe ou você prefere a Pizzaria La Mamma?*" Se o seu alvo responder aceitando qualquer uma das opções, você estará jantando com ele (ou ela). Divirta-se.

Claro que a resposta pode ser "*prefiro o Don Pepe*". Neste caso, nenhuma das opções oferecidas foi aceita, mas objetivo foi atingido do mesmo jeito. A pergunta serviu como "ponte" e ajudou a atingir a sua meta.

Uma terceira opção poderia ser "*eu não janto com você nem na China!*" Neste caso, talvez o problema não seja a pergunta, mas a situação entre você e sua parceira, que não deve estar boa. Sugiro tentar outra linha de ação ou tentar com outra pessoa!

Se o seu objetivo for conseguir uma entrevista de emprego, uma pergunta válida seria: "*Você pode me receber na quinta-feira pela manhã ou seria mais conveniente se eu fosse na sexta-feira à tarde?*" Como das outras vezes, seu futuro patrão poderá aceitar uma das opções, criar uma terceira do tipo "*you pode vir na terça-feira após o almoço?*" ou ainda negar-lhe completamente a chance de um encontro (e ainda chamar você de impertinente, o que neste caso não faria muita diferença no resultado).

Se o objetivo é vender algo, algumas perguntas alternativas que levariam o cliente a fechar o pedido seriam:

"*Vai fazer o investimento à vista ou o parcelamento em três vezes é mais conveniente?*"

"*Vai pagar com cheque ou prefere usar o seu cartão de crédito?*"

"*Vai levar agora ou é melhor enviarmos para sua casa?*"

Repare que não importa do que tratam as opções, seja qual for a resposta, desde que o cliente escolha uma das opções oferecidas, o objetivo de fechar a venda terá sido atingido.

RESUMO

PERGUNTAS ABERTAS

- São as mais eficazes para obter informação.
- Não admitem SIM/NÃO como resposta.
- Normalmente começam com: ONDE, COMO, QUANDO, POR QUE, QUEM, QUANTOS, O QUE, QUAL etc.

PERGUNTAS AFIRMATIVAS

- Geram empatia mediante a indução de concordâncias sucessivas.
- Compõem-se de uma AFIRMAÇÃO (que deve ser inquestionavelmente verdadeira) e uma AMARRAÇÃO que a transforma em pergunta.
- As amarrações podem ser do tipo NÃO ACHA? CERTO? NÃO? CONCORDA? NÃO É VERDADE? etc. e podem ser inseridas no início, no meio ou no final da frase para evitar expor a técnica.

PERGUNTAS ALTERNATIVAS

- Devem ter um objetivo.
- Oferecem duas opções de resposta que levam ao objetivo.

2

COMUNIQUE-SE POSITIVAMENTE



2 – COMUNIQUE-SE POSITIVAMENTE

Ao transmitir uma mensagem para alguém, você está na verdade formando uma imagem na mente do seu interlocutor por meio de palavras, textos escritos, fotografias etc. Mas cuidado!

As imagens formadas na cabeça das pessoas dependem muito mais da forma com que a mensagem é transmitida do que do seu conteúdo.

Uma pessoa pode dizer que "você é irresponsável" e levar você a sorrir de felicidade se, por exemplo, você acabou de presentear a com algo que ela gostaria de receber. A mesma frase ouvida logo após um descuido (que pode acontecer com qualquer um) pode fazer você sentir tristeza, frustração e um monte de sentimentos negativos.

As mensagens têm vários componentes. Os gestos que as acompanham e as palavras com que são ditas são apenas alguns deles. Outros dependem da história passada, da cultura local e do próprio ambiente onde a ação se desenvolve. Por isso, muitas vezes palavras idênticas geram percepções diferentes, dependendo da situação.

Esses componentes podem ser separados em "positivos", quando geram sentimentos construtivos para a venda, e "negativos", quando geram sentimentos de rejeição e medo.

Seu primeiro objetivo deve ser criar um ambiente emocional positivo

Você deve criar um "ambiente" no qual os gestos, as frases, os tons de voz e todos os demais componentes que formam a comunicação com seu cliente, sejam percebidos da forma mais construtiva possível para o fechamento da venda. É o que chamarei daqui em diante de "ambiente emocional positivo".

Para fazer uma analogia fácil de lembrar, você não leva uma namorada ou namorado a um lugar barulhento e sujo quando quer criar "um clima", leva?

Pelo contrário, normalmente há toda uma preparação que vai do "visual" adequado (roupas, cabelos, maquiagem) até o local do encontro, as palavras, o tom de voz que se usa, recados enviados antes/depois etc.

Quando você se arruma para sair, quando você reserva uma mesa com pouca luz junto à janela do restaurante, quando você telefona para combinar a hora/local, está construindo o "ambiente" para seu encontro. Seu desejo é que esses componentes contribuam para criar sentimentos positivos, que ajudem a chegar a seu objetivo, seja ele qual for (hum...).

Pois bem, para que uma venda (ou uma paquera) seja bem-sucedida, é fundamental criar um ambiente emocional propício. Da mesma forma que num romance, esse ambiente é formado pelos seus trajes, pelas "coisas" que estão ao seu redor quando a ação se desenvolve e, principalmente, pelas palavras que você usa e o tom de voz com que são ditas.

CONSTRUA IDEIAS COM PALAVRAS POSITIVAS

Palavras positivas são aquelas que geram imagens construtivas na mente do seu interlocutor.

Dito de outra forma: ajudam a sintonizar a sua proposta com os desejos do cliente. Se bem utilizadas, são fantásticas para gerar empatia, confiança, empolgação e muitas outras emoções tremendamente vantajosas para concretizar a venda.

Lamentavelmente, existe o outro lado da moeda. Assim como as palavras positivas ajudam, se você tropeçar e usar uma palavra negativa, pode destruir por completo, em poucos segundos, o trabalho de uma vida.

Imagine que você está num restaurante com sua paquera. Vocês estão sentados numa mesa à luz de velas com vista para o lago. A lua aparece no horizonte refletindo-se sobre as águas (romântico, não?); vocês conversam há horas olhando-se fixamente nos olhos. Cada um mostrando o melhor de si. De repente, seu possível futuro amor diz "Que tal darmos uma *rapidinha* no motel da esquina?" Ahhhrgh! Acabou o ambiente romântico? Desmantelou-se o sonho de uma noite de verão? Destruíram-se todas as expectativas de um

fim-de-noite cinematográfico? Bem... esse pode ser o resultado de uma simples "palavra negativa".

Se você quer convencer seu cônjuge a comprar uma casa nova, não mencione o seu "custo". Fale no "investimento" que ela representa. A palavra *investimento* lembra retorno. Todos querem fazer investimentos. Já *custo*, *preço*, *gasto* ou *despesa* lembram coisas negativas nas quais eu nem quero pensar muito. Você pode dizer "*Que tal investirmos numa casa nova?*", em vez de "*Que tal gastarmos todo o nosso dinheiro e nos endividarmos até o pescoço para comprar uma casa nova?*"

Em lugar de "*aumento de preços*", fale em "*alteração*", "*ajuste*".

A palavra "*assine*" lembra compromisso e as pessoas, em geral, não gostam de se comprometer. Troque por "*aprove*", "*autorize*", "*dê o seu autógrafo*", "*rabisque*".

"*Contrato*" lembra a necessidade de um advogado. Mude para "*papelada*", "*acordo*", "*combinado*", "*resumo*", que são menos comprometedoras.

Use "*valor*" ou "*avaliado*" em vez de "*preço*" ou "*custo*". O *preço* é discutível, pode ser caro (se *custa* mais do que *vale*) ou barato demais (se *custa* menos do que *vale*). O *valor* é a referência, não tem discussão. "*Vale \$100*" tem mais credibilidade do que "*custa \$100*".

É mais fácil você chegar num motel para "*ficar mais confortável*" ou "*ir a um lugar mais seguro*" do que para "*fazer o coito*".

Para solicitar uma alteração de salário (para cima), não use "*aumento*". Seu chefe pensará exatamente nisso: aumentar as despesas para ter essencialmente o mesmo benefício que já tem com seu salário atual. Em vez disso, utilize "*equiparação com o mercado*" (que pode dar a ideia sutil ao seu chefe de que pode perder você caso não faça a *adequação*).

Já se você É o chefe, use "*aumento*" quando fizer um reajuste de salário — o empregado ficará mais satisfeito em receber um "*aumento*" do que uma simples "*equiparação*".

Ou seja: as palavras que você usa podem facilitar ou dificultar uma situação qualquer. Aqui citei apenas alguns exemplos para ilustrar o conceito. O correto seria você analisar seu "repertório" de frases de efeito e substituir nelas palavras negativas por palavras positivas.

Para obter maior impacto, **use palavras com alta carga emocional** como *relaxante, seguro, tranquilo, aconchegante, forte, confiável*.

As palavras relacionadas a situações de perigo são tremendamente eficientes para convencimentos de curto prazo. Normalmente podem ser associadas a coisas do dia-a-dia em forma de analogias. Assim como se ouve que "*o mundo é uma selva*", pode-se vender a um condomínio a ideia de instalar uma grade de segurança para "*evitar ataques de surpresa, garantir a segurança das crianças e defender o patrimônio*".

Se o trânsito das grandes cidades é uma "*guerra*", você pode convencer seu pai/mãe/marido/esposa a trocar o carro popular 1.0 por um utilitário possante, mostrando-lhe que "*o inimigo ataca de surpresa em cada cruzamento e, num carro pequeno, suas defesas são limitadas*". No mínimo, você conseguirá um carro maior e mais seguro (além, é claro, de mais confortável). Você tem muito mais chances falando dessa forma do que racionalizando que "um carro maior tem mais espaço".

Se você quer solicitar a reformulação dos móveis do seu setor na empresa, pode, por exemplo, mencionar a influência de um ambiente aconchegante e confortável na motivação dos funcionários para aumentar a produtividade da equipe.

EMPOLGUE COM BENEFÍCIOS

Normalmente as pessoas tendem a descrever os produtos, serviços e ideias enfatizando o que chamo de "características técnicas", ou seja, aquilo que o produto, serviço ou ideia são. O foco é na explicação de como funcionam, do que são feitos, como seriam realizados, quais as garantias, métodos etc.

Só que pessoas não compram "coisas" pelo que essas são e sim pelo que podem fazer por elas.

Pessoas compram benefícios, aquilo que produtos ou serviços fazem por elas

O fato de um carro ter sistema de freio antiblocante (ABS) por si só não empolga ninguém. É preciso deixar claro que esse equipamento aumenta a segurança, evita acidentes. O cliente vai comprar “segurança”, e não os “freios ABS”.

Muitos corretores de imóveis teimam em descrever os apartamentos mais ou menos assim: *"Três quartos sendo uma suíte, varanda com linda vista para a praça, dependências completas e garagem"*. Eu gastaria um pouco mais de dinheiro no anúncio e completaria os benefícios como: *"Três quartos sendo um suíte que garantem privacidade para o casal e amplo conforto para os filhos. Varanda com linda vista para a praça, viva num ambiente tranquilo e aconchegante. Dependências completas para empregada (ou use como oficina de trabalho). Garagem coberta que dá maior durabilidade e segurança para seu automóvel"*.

A maioria das pessoas acha que os outros entenderão os benefícios ao descrever as características. Na prática, isso não ocorre com tanta frequência.

Para formar um *ambiente emocional positivo* é necessário empolgar, seduzir, motivar. Você não motiva com características. Características apelam para o lado racional das pessoas. Se você quer seduzir, descreva benefícios. Apele para o lado emocional.

E daí?

Quando você tiver dificuldade em reconhecer o que é uma característica e o que poderia ser considerado benefício numa determinada ação, pergunte-se "e daí?" ou "o que eu ganho com isso?". Se houver resposta, ela será o benefício!

Digamos que você quer ir ao jogo de pôquer com seus amigos (ou a um chá com suas amigas), mas sabe que seu grande amor não vai receber a ideia com aplausos (até porque terá que ficar cuidando das crianças enquanto você se diverte). Uma solução seria invocar seus instintos medievais e impor sua

vontade, causando uma convulsão desnecessária. Outra seria apresentar a ideia mais ou menos assim:

"Amor, eu vou jogar pôquer com meus amigos amanhã à noite..."

Aqui você se pergunta “o que ela ganha com isso?” e continua:

“... o que significa que estarei disposto a retribuir a sua compreensão numa noite romântica a dois, ficarei mais carinhoso e compreensivo e, se ganhar algum dinheiro, comprarei um lindo presente para demonstrar o meu apreço por sua atitude meiga e companheira”.

Se isso não der certo, diga que tem que trabalhar até tarde (característica) para ganhar um extra para comprar o presente de natal, dia dos namorados, aniversário de casamento etc. (benefício).

E trate de ganhar o jogo!

Veja a seguir alguns exemplos que ilustram a diferença entre "característica" (o que é, como é realizado) e “benefício” (o que ele/ela ganhará com aquilo).

Em uma entrevista de emprego:

“Eu sou uma pessoa estável, fiquei dez anos no meu último emprego e seis no anterior...” — característica, o que eles ganharão com isso? — *“... o que significa que, se me contratar, você estará investindo seus recursos numa pessoa que provou trazer retornos à empresa por muitos anos”.*

Para convencer a sua filha de cinco anos a ir para a cama:

Essa é difícil. À primeira vista, por que alguém iria querer dormir (e aparentemente não ganhar nada) a em vez de participar da farra, assistir a um bom desenho animado ou ainda fazer bagunça para chamar a atenção daqueles de quem gosta e um monte de outras coisas melhores do que dormir?

"Filha, está na hora de..." — característica, o que ela ganha com isso? — *"... você ouvir uma linda historinha, sonhar que está num mundo de fantasia e dar ao seu corpinho força e energia para poder brincar ainda mais amanhã".*

Atenção: ao tentar esta, tenha em mente que as técnicas nunca são infalíveis... tem algumas coisas que são simplesmente impossíveis de realizar.

Para dar um remédio que tem um gosto horrível:

Na mesma linha, para dar um remédio amargo a meus filhos de cinco e seis anos, normalmente explicava que: *"Você precisa tomar o remédio..."* (característica) *"...para dar força aos soldados de defesa do corpo e combater os bichinhos malvados das doenças."*

Quando a coisa era muito pesada, completava dizendo:

"Quanto mais amargo o remédio, maior a força que os soldadinhos ganham e mais rápida é a vitória sobre os inimigos".

Normalmente funcionava.

É comum você pensar nos benefícios quando descreve uma característica. Isso acontece porque os benefícios daquela "coisa" estão claros na SUA mente quando você apresenta a ideia.

O meu ponto é que nem sempre esses benefícios são percebidos pelo seu cliente — pelo menos não da mesma forma. Pelo sim, pelo não, deixe claras as vantagens quando apresentar a proposta.

AJUSTE AS SUAS ATITUDES COM AS DO CLIENTE

As pessoas utilizam um ferramental muito mais complexo que as simples palavras para se comunicar. Muitas vezes uma pessoa diz uma coisa, mas quer outra. Quantas vezes você viu sua parceira (ou parceiro) dizer que *"tudo bem, deixa pra lá"*, mas ficar olhando com aquela expressão de *"Não vai se explicar? Não vai insistir? Acha que vai ficar assim? Você me paga!"*?

Quando a comunicação visual existe, há uma série de atitudes que você adota, ou percebe no seu cliente, que têm o objetivo de transmitir a mensagem de forma muito mais contundente do que as palavras que são

ditas. Mais que isso, assim como existem as "palavras positivas", também os gestos, o olhar e o comportamento de uma forma geral transmitem mensagens e contribuem ou atrapalham para atingir determinado objetivo.

Digamos que, ao falar, você se preocupe com as palavras que utiliza (pelo menos depois de ler este livro). Da mesma forma, ao ouvir seu interlocutor, você deve observar seus gestos, seu olhar e seu comportamento de uma forma geral. Tudo isso definirá, de maneira muito mais verdadeira que as palavras, qual a melhor estratégia de abordagem.

Duplique gestos e expressões

Uma forma de construir empatia ou, em outras palavras, cativar a confiança do seu cliente, é acompanhar as suas expressões faciais ou os seus movimentos corporais.

Pessoas de diferentes tipos adotam certos comportamentos característicos que mostram sua forma preferencial de agir, pensar e comunicar-se. Não desejo aqui entrar nos detalhes sobre esses "comportamentos", muitos dos quais estão catalogados nos tratados sobre neurolinguística, de uma forma geral, você pode "afinar-se" com seu cliente adotando os mesmos tipos de comportamento não-verbal que ele. Ou seja, independentemente de qual o "tipo catalogado" e em que casos acontece a comunicação, a ideia é que se você agir de forma semelhante, estará construindo uma base inconsciente de empatia e confiança.

Para ilustrar o conceito, imagine que você viaja para o reino de *Kazahan* e descobre que sempre que alguém está feliz com alguma coisa diz algo como “%\$#@!”, que significa "obrigado" em *kazahanês*, o idioma local, do qual você não entende patavina. De repente, você fica feliz com o garçom que o atende e repete a frase: “%\$#@!”. Ele sorri e acena com "&%\$", que deve significar "de nada". Algo similar poderia acontecer na Ásia, onde as pessoas se inclinam para demonstrar respeito ou agradecimento. Você pode perfeitamente repetir o gesto sem entender muito bem o que significa, não pode?

Esse é o conceito. Você não vai repetir a frase em *kazahanês* se estiver com

raiva do taxista que dirigiu como louco e deu inúmeras voltas pela cidade, pelo menos não essa do "obrigado, você é um amor de pessoa". Mas pode guardá-la na memória para utilizar em situações nas quais é bem atendido ou quer agradecer um favor.

Da mesma forma, você pode analisar os gestos do seu "cliente" como se fossem uma linguagem extra, que você não entende em detalhes, mas pode aplicar a certas situações.

Imagine que você está sentado num restaurante com um "cliente" à sua frente. Ele fala inclinando-se para trás? Então acompanhe o gesto e, quando você falar, também incline-se para trás. Ele cruza as pernas, descruza e volta a cruzá-las para o outro lado quando quer enfatizar um aspecto da conversa? Então você, na mesma situação, aja de modo similar. Ele gesticula com a mão direita para cima e para baixo quando se empolga falando do monstro que tem como chefe? Pois siga o mestre e, quando falar do seu próprio patrão, também gesticule com a mão de forma similar. Esses são exemplos de "cópia de gestos". Da mesma forma que as perguntas afirmativas demonstram compartilhamento de opiniões, servem para transmitir ao seu interlocutor, de forma inconsciente, que você compartilha pontos em comum com ele. Isso gera confiança e facilita a venda.

Cuidado: esta técnica tem alguns perigos. O pior é a outra pessoa achar que está sendo manipulada. Neste caso, a empatia dá lugar à desconfiança e, em vez de facilitar, você dificulta seu trabalho. Seja sutil, analise em que condições o cliente utiliza aquelas expressões e tente reproduzi-las de forma natural quando você estiver na mesma situação.

Outro grande problema pode ser gerado com o uso de expressões corporais em situações erradas. Lembre-se de que os gestos são uma linguagem à parte e, se você não for *expert* em neurolinguística, não vai entender muito bem o que significam; apenas sentirá o contexto geral, como no caso da frase em *kazahanês* ou da inclinação asiática. Por exemplo: no Japão, o grau de inclinação indica uma espécie de hierarquia o que significa que se você se inclinar pouquinho para um grande chefe, pode estar na verdade desrespeitando-o. É como se a frase em *kazahanês*, dita à noite, em lugar de "obrigado" significasse "vá se catar" (e você a dissesse ao garçom depois de ser atendido...). Para reduzir o risco, cuide para espelhar os gestos em

situações similares.

Treine os sentidos para notar diferenças sutis

Muitas vezes você pode compreender melhor seu interlocutor prestando atenção à linguagem corporal como gestos ou movimentos dos olhos, entre outros detalhes. A neurolinguística tradicional agrupa os clientes em três tipos:

Visual. Comunica-se utilizando desenhos e gráficos, fotografias e outros mecanismos visuais. Para ganhar sua empatia, você precisa acompanhar essa tendência e explicar seus próprios pontos-de-vista utilizando apoio visual.

Auditivo. Normalmente você pode perceber os olhos deste tipo de cliente movendo-se de um lado para o outro ao longo da sua explanação. Neste caso, para criar um sentimento de confiança, use palavras descrevendo as coisas com detalhes. Ao contrário do visual, dê ênfase à fala para transmitir a sua mensagem.

Cinestésico. São indivíduos que precisam "tocar" para sentir. Conquiste-os verbalizando estados de emoção e incentivando o ato de manipulação. Aqui as palavras e as imagens não são suficientes; eles precisam “sentir com suas próprias mãos”.

RESUMO

PALAVRAS POSITIVAS CONSTROEM

- Palavras positivas geram imagens construtivas, criam confiança, são afinadas com seu objetivo. Por exemplo: *investimento, valor, aprovação.*
- Palavras negativas geram imagens destrutivas, dão medo, criam repulsa à sua ideia. Por exemplo: *despesa, custo, assine.*
- Substitua palavras negativas pelas positivas no seu diálogo.

COMPLETE AS CARACTERÍSTICAS COM BENEFÍCIOS

- Característica identifica o que o produto ou serviço é, como funciona. Benefício identifica o que ele pode fazer pelo cliente, o que o cliente ganha com aquele produto ou serviço, qual é a “dor” que ele cura.
- Sempre que descrever uma característica, pergunte-se "e daí?" ou "o que ele/ela ganha com isso?" Complemente a frase com o benefício.

SINTONIZE ATITUDES

- Reproduza os gestos do seu cliente nas mesmas situações para criar empatia e ganhar sua confiança.
- Utilize figuras, palavras ou ações conforme o estilo de seu cliente: visual (usa figuras e gráficos para descrever suas ideias), auditivo (move os olhos em círculos), cinestésico (precisa tocar para "ver").

3

SIGA OS PASSOS DA VENDA



3 – SIGA OS PASSOS DA VENDA

Considere que a venda, de qualquer tipo, é uma construção que você e seu cliente precisam fazer juntos. Para construir de forma segura, é preciso PLANEJAR, saber o que vai ser feito e qual a forma mais adequada para fazê-lo.

Nesse planejamento estão incluídas algumas ações tais como:

1. Conhecer o produto, ou seja, identificar quais as características e os benefícios da sua ideia, produto ou serviço.
2. Pesquisar a respeito dos gostos e desejos do seu cliente para saber as suas necessidades e expectativas.
3. Estabelecer a melhor forma de abordagem — preparar a apresentação, o ambiente de vendas e o material de apoio.
4. Definir como dar "continuação" à venda de forma a manter a fidelidade e fomentar novos negócios no futuro.

Esses passos levam ao que denomino "os fundamentos da venda". Ei-los:

CONHEÇA O PRODUTO

Você pode demonstrar um produto ou descrever um serviço sem estar muito a par das suas características ou dos benefícios que ele tem para seu cliente. Na verdade, a grande maioria dos vendedores age dessa forma. Da mesma maneira que as pessoas discutem com fingida propriedade sobre assuntos que não conhecem. Muitas vezes, os vendedores não sabem as principais características do que vendem. E nem por isso o mundo para de girar.

Por outro lado, se você está lendo este livro, imagino que deseje "algo mais", que queira ser melhor, vender mais. Não importa se o seu produto é uma casa, um automóvel, joias, serviços de pintura ou, principalmente, se você é o

seu próprio produto e simplesmente quer parecer melhor para conquistar pessoas, melhores posições no trabalho ou prestígio no seu grupo social. Os conceitos se aplicam do mesmíssimo jeito em qualquer situação.

É fundamental que o vendedor conheça o mais profundamente possível seu produto, serviço ou ideia para obter resultados realmente profissionais.

O bom vendedor não vende, faz seu cliente comprar

A diferença entre um vendedor medíocre e outro bem-sucedido é que o campeão de vendas sabe mostrar para o cliente que ele precisa do seu produto. E para isso é imprescindível que conheça onde pode aplicá-lo, como deve utilizá-lo, quais são as suas limitações e, principalmente, o que esse cliente vai ganhar com tudo isso.

Use (em) você

Ainda não inventaram método melhor para conhecer um produto ou serviço do que utilizá-lo. Você pode falar de um automóvel por ter lido a respeito, mas quem usa o carro certamente levará vantagem quando conversar com um cliente sobre a posição de dirigir, o barulho em estradas, a iluminação dos faróis à noite e uma série de outros pequenos detalhes que seriam impossíveis de relatar sem a experiência própria.

Da mesma forma, você pode vender um determinado seguro-saúde, mas leva vantagem quem além de vender, usa, pois conhecerá melhor os procedimentos, facilidades e dificuldades do usuário.

Por isso, meu conselho é: se você puder, torne-se usuário daquilo que vende, de carros a roupas, passando por serviços. Não é a única mas certamente é a melhor forma de conhecer o seu produto ou serviço.

Leia os manuais

Eu sei, manuais são chatos e cheios de informação. Mas é o seu sucesso pessoal e profissional que está em jogo, portanto vale a pena o esforço.

Praticamente todos os produtos vêm acompanhados de manual de operação que descrevem as características, as aplicações e os problemas/soluções mais frequentes. Ler o manual gera um melhor preparo para a venda.

Da mesma forma, empresas que vendem serviços, seja software de gestão, contabilidade ou instalação de aquecedores, normalmente têm contratos padronizados. Esses textos definem formalmente os "direitos e deveres" da empresa e dos clientes. Leia as cláusulas e conheça cada detalhe.

Se estamos falando de um novo trabalho, você pode tentar resgatar os memorandos dos últimos meses para entender como seu chefe pensa, o que aconteceu naquele ambiente para suscitar reações dos superiores e outras coisas que podem ser úteis, para começar, mostrando que você está "afinado" com a empresa.

Converse com usuários

Procure usuários do produto/serviço e pergunte a eles suas impressões. O que mais gostam? E o que menos gostam? Por quê? Tente identificar os pontos fracos e os pontos fortes percebidos por eles para traçar uma estratégia de apresentação a novos clientes potenciais. A experiência dos usuários é fundamental.

Conhecendo os pontos fracos do seu produto, você poderá criar contra-objeções que contraponham benefícios e ressaltem os pontos fortes.

A pior opção é deixar que o potencial cliente aponte uma deficiência sem que você a tenha previsto e se preparado para neutralizá-la.

No trabalho, você pode conversar com seus colegas para aprender sobre seus chefes, as características que são mais valorizadas etc. A experiência deles será menos dolorosa que a sua.

Leia sobre aplicações na mídia

Muitas vezes são divulgadas pesquisas e reportagens que mencionam o produto ou serviço com o qual você trabalha (ou quer trabalhar).

Leia atentamente esses artigos procurando exemplos, benefícios e experiências; divulgue as que são positivas e tente encontrar antídotos e explicações para as que não são. Faça coleções desse tipo de artigo. Se seus filhos podem ter um álbum de figurinhas, você também tem o direito de colecionar reportagens sobre seu objeto de ganha-pão. Na pior das hipóteses, eles podem querer jogar "bafo" com você ou trocar figurinhas de times de futebol por artigos na mídia. Nestes casos, tenha uma fotocopidora à mão e aceite o destino. Depois de algum tempo, você conseguirá virar as figurinhas sem ficar com a palma vermelha (há muitos truques, um é molhar a palma antes de bater, mas não espalhe).

Procure informações na Internet

As empresas, em sua maioria, mantêm sites na Internet onde expõem seus produtos e serviços, apresentam referências e respondem às perguntas de potenciais interessados. Em alguns casos, existem listas de usuários e chats onde você pode obter informações que, às vezes, não chegam ao departamento de vendas (ou demoram a fazê-lo). Dedique algum tempo para atualizar-se. Uma vez por mês é suficiente, mas depende muito da atividade da empresa e da sua dinâmica.

CONHEÇA O CLIENTE

Imagine que se muda para o andar de baixo uma morena sensacional com a qual você gostaria de sair. Digamos, por hipótese, que ela tem uma queda especial por homens que se vestem de preto (ela os acha sensuais por motivos que não vêm ao caso). Você quer conquistá-la e, por acaso, descobre esse "ponto fraco" da menina. Pergunto: qual é a cor que você vai vestir antes de simular um encontro casual no corredor?

Agora, SE VOCÊ É A MORENA sensacional e descobre que o bonitão do andar de cima é solteiro e tem uma queda especial por mulheres que andam de salto alto e com pouca maquiagem, como você vai se vestir se quiser criar uma situação de "convite"?

Se concordamos que você vai tentar explorar os gostos, desejos e fantasias do seu "cliente" potencial, o problema todo fica reduzido a “como conhecer o cliente”. O objetivo passa a ser identificar os gostos, desejos, pontos fracos e pontos fortes, de forma a elaborar uma estratégia de abordagem e encaminhar a "venda".

Se não concordamos, então você é dessas pessoas que quer mudar o mundo e diria: "Eu me visto do meu jeito porque é minha personalidade, ele/ela tem que gostar de mim do jeito que eu sou". Há controvérsias. As pessoas não têm apenas uma faceta. Normalmente todos nós temos um pouco de cada “molho” e adotar uma atitude inflexível só complica o que já é naturalmente complicado. Nesse caso, você tende a trabalhar muito mais para chamar a atenção dessa pessoa.

Entenda uma coisa: O mundo é como é, não como deveria ser. Homens gostam de mulheres bonitas e sensuais (e vice-versa). A boa notícia é que os conceitos de “beleza” e de “sensualidade” variam com cada pessoa. A má notícia é que se você é curvo e gordo, há menos “clientes” do que se você for ereto e magro... então, minha sugestão é: comece a trabalhar para mudar isso. Hoje em dia só é "feio" quem quer. Há tratamentos de todos os tipos, cores e tamanhos para mulheres e homens cuidarem da estética. É só ter determinação para fazê-lo.

A maior questão a resolver, no meu ponto de vista, é "como chegar aos dados sobre o cliente potencial" sem ter que apelar para um *bureau* de informações ou chamar uma agência de detetives. Muitas vezes, a solução é heterodoxa, não dá para dar uma "receita de bolo" porque depende da situação e dos recursos que você dispõe.

Conheço histórias de pessoas que vasculhavam memorandos e documentos nas lixeiras dos seus clientes potenciais para obter informações sobre as suas necessidades. Outros frequentavam os clubes onde estavam seus principais alvos de negociação para ouvir dos colegas, garçons e até dos próprios *prospects* coisas que poderiam auxiliá-los a fechar os negócios.

Seja como for, e há várias maneiras, é importante que você conheça seu cliente, seus gostos, suas prioridades, a situação em que se encontra, as experiências que teve no passado e tudo o mais que puder levantar a seu

respeito. Eu costumo dizer que um dos componentes de um bom departamento de vendas é o "centro de informações" que em algumas empresas é também conhecido por "inteligência de marketing". Monte o seu para fazer vendas de sucesso.

Consulte outros fornecedores do seu produto

Imagine uma situação na qual você quer vender seu apartamento e depois de algumas semanas de anúncios no jornal, visitas de corretores, telefonemas e visitas, finalmente encontra um comprador interessado. O Sr. Ferrey (digamos que este seja o nome do possível futuro proprietário) faz uma proposta inferior ao que você pede e diz que tem outras opções para comprar caso você não aceite.

Ora, se de fato ele encontrou quatro ou cinco imóveis similares por preços inferiores, é provável que ele não seja muito flexível na negociação. Por outro lado, se o seu imóvel for o único à venda com os quesitos que ELE considera importantes, talvez haja uma mentirinha no meio e você possa ser mais intransigente sem perder o negócio. Neste caso, seria importante saber a) o que ele considera importante no imóvel e b) que imóveis existem com esses quesitos.

Uma forma de saber o que ele mais valoriza no seu apartamento é perguntar a ele.

Outra seria fingir que é corretor (ou pedir a algum conhecido seu que faça esse papel) e ligar para ele para perguntar qual é o perfil de imóvel que procura. Algumas pessoas dão importância à planta, outras à localização, outras ainda à vista e assim por diante. Se você souber o que ele valoriza no SEU imóvel, será mais fácil analisar a situação e identificar outras opções disponíveis.

Para ver que imóveis existem à venda com esses quesitos, ligue para as corretoras e procure nos classificados do jornal. Em poucas horas, você já terá uma ideia da situação e poderá negociar numa posição infinitamente mais confortável.

Consulte outros fornecedores do seu cliente

Um item importante em qualquer negociação é a pressão do tempo. Veja o caso do Sr. Ferrey. Trata-se de um cliente que mora num imóvel alugado e o contrato está vencendo ou ele está num imóvel próprio e não tem tanta pressa para sair? Neste caso, você poderia ver onde o seu pretendo comprador mora e verificar no registro de imóveis o nome do proprietário.

Pode-se ir mais fundo: os porteiros normalmente sabem qual é a empresa que administra o aluguel e ela sabe qual é o vencimento do contrato. Você também pode tentar ligar para o proprietário e obter diretamente dele a informação.

Se você perguntar ao seu cliente quem são seus fornecedores ou se pedir a ele para "indicar referências", não se iluda. Ele não vai mencionar os que podem prejudicar a sua posição, por exemplo aqueles que estiverem exercendo "pressão ". Você vai ter que encontrá-los sozinho.

Dependendo da área onde seu cliente opera, a identificação dos fornecedores é razoavelmente simples. Se não for, procure pessoas ou empresas que sejam concorrentes (ou colegas) do seu possível cliente e pergunte a elas quais os fornecedores habituais. Normalmente, a indicação vem com nome e telefone dos contatos — ligue e pergunte sobre seu cliente.

Pesquise na Internet

A Internet é uma grande fonte de informações. Você pode saber se uma pessoa tem processos na justiça, por exemplo, simplesmente digitando o seu nome completo. Uma coisa é fazer negócios com um indivíduo que tenha cinco processos por estelionato, outra é vender ou comprar de um sujeito sem ficha policial, não é?

Leia jornais e revistas do setor

Existem alguns milhares de publicações que tratam sobre pessoas e empresas em quase todos os setores econômicos. Há jornais e revistas especializados

em informática, administração, farmácia, móveis, medicina, advocacia, contabilidade... Sem falar nos guias e catálogos disponíveis para a maioria das atividades.

Procure saber o endereço da associação ou sindicato da categoria onde seu cliente atua e peça exemplares das publicações. Muitas vezes você obtém informações úteis sobre a pessoa ou empresa com quem está negociando. Na pior das hipóteses, a leitura servirá para inteirar-se da situação daquele tipo de empresa e aprender um pouco o jargão. Isso ajuda a criar sintonia e sempre facilita a negociação.

Pergunte aos colegas

Visite os clubes e associações a que seu cliente pertence e pergunte às pessoas sobre ele. Na maioria das vezes, um simples "você conhece o Sr. Ferrey?" é suficiente para dar uma ideia do caráter da pessoa.

Resolva com as ferramentas disponíveis

De certa forma, você tem que ser uma espécie de “Agente 007” misturado com “Mac Gyver” (aquele sujeito da TV que conseguia desmontar um elevador usando um grampo de cabelo), ou seja, vire-se com os recursos disponíveis em cada situação.

Não raro ouve-se falar de “espionagem industrial”, “grampos telefônicos”, “amantes de aluguel contratadas para obter informação de executivos” e tantos outros artifícios eticamente discutíveis, usados para conhecer os clientes, fornecedores ou concorrentes nos mínimos detalhes. Não é à toa. A informação sobre o cliente é fundamental para fortalecer a posição do outro lado numa negociação.

No caso do Sr. Ferrey, usei o exemplo de um imóvel porque normalmente têm valor alto e justificam um esforço maior para a empreitada. Você não se preocuparia tanto para vender um cacho de bananas. O conceito, contudo, vale para qualquer situação — conhecer o cliente é fundamental para se ter sucesso na venda.

IDENTIFIQUE AS EMOÇÕES POSITIVAS

Há vários níveis de informação. O mais eficiente para fechar uma venda, seja ela pessoal ou corporativa, é o nível emocional. Se você descobrir quais são as coisas que despertam emoções positivas em seu cliente, terá meio caminho andado para elaborar uma oferta vencedora.

O que são emoções positivas?

São emoções que fazem as pessoas agir mesmo contra argumentos racionais.

Você já passou por isso, todos nós passamos. Um sentimento de pena por um mendigo na rua, mesmo sabendo que ao dar esmola estaremos tornando mais permanente essa situação; uma forte atração por um colega de trabalho, mesmo sabendo que o "depois" será complicado; um desejo de comprar de um carro, sapato, sofá novo quando o que temos está em perfeitas condições. Tudo isso é resultado do (des)controle das emoções ou, dito de outra forma, o "coração falando mais forte que a razão".

Emoções fortes podem despertar paixões

Alguns exemplos são a compaixão, o desejo sexual e a vaidade (do seu cliente, não a sua).

Quando uma pessoa ameaça suicidar-se caso o amor da sua vida não volte, ela está apelando para a sua compaixão. Às vezes funciona, mas, de todas as que eu citei, é a mais volátil, a que dura menos.

Quando alguém se transveste para atender à fantasia da pessoa amada, faz ginástica ou uma plástica para turbinar a silhueta, veste-se de acordo com a preferência do seu alvo ou estuda e aplica formas diferentes (artificiais) de se expressar, está apelando para o desejo sexual. Funciona muito bem, pelo menos no começo e é mais durável e mais eficiente que a compaixão, mas muito difícil de manter.

Numa situação em que a pessoa amada se sinta privilegiada por estar com você, levando-a para um evento importante, por exemplo, estará apelando

para a sua vaidade.

Em todos os casos, é preciso saber o que o cliente quer para oferecer o seu produto ou serviço aplicado a atender esses desejos. Você já sabe? Se não, corra: está na hora de descobrir.

CONHEÇA A CONCORRÊNCIA

Oferecer um bom produto ou serviço há muito deixou de ser suficiente para efetuar uma venda. Vivemos num mundo globalizado. As ofertas similares multiplicam-se a cada dia, em cada esquina, seja qual for o objeto da venda.

Se você procura um bom funcionário para sua empresa (e, portanto, está "vendendo" uma oferta de emprego), precisa considerar que ele provavelmente terá outras opções na mão. Para contratar um funcionário realmente bom, você tem que oferecer condições mais atraentes que os concorrentes.

Se o objeto da venda for você mesmo querendo "vender-se" para um futuro empregador, por exemplo, tenha em mente que pode haver outros pretendentes a essa vaga. Você terá que mostrar que é "melhor opção" que os demais para poder comemorar a nova função.

A mesma coisa acontece para vender seu carro usado ou para conseguir um namorado ou namorada. Há sempre muitos outros oferecendo a mesma coisa, atrás do mesmo cliente.

Hoje em dia, além de ter um bom produto e conhecer profundamente suas características (e os benefícios para o cliente), é fundamental saber o que os outros têm na manga para neutralizar suas vantagens competitivas. Mais do que ter um bom produto na mão, você precisa mostrar ao cliente que o seu é melhor que o do concorrente, pelo menos em algum ponto específico.

Ora, para isso é necessário saber o que seus concorrentes estão oferecendo! Se você está trabalhando para conquistar a Márcia (aquela morena do andar de baixo), mas ela também está sendo cortejada pelo João (um careca baixinho que mora ao lado), é importante saber o que ELE está oferecendo.

Talvez ele tenha se matriculado no mesmo curso da gata para acompanhá-la na volta e ter mais chances de oferecer seu "produto". Pode estar estudando psicologia para ter tema de conversa (ela estuda psicologia). Seja como for, você precisa saber o que está acontecendo para criar uma estratégia de ataque (ou defesa, dependendo do caso).

Assim como na procura de informações sobre seus clientes, também neste item não há uma "receita de bolo". Nenhum procedimento serve para todas as situações. Depende de cada caso. O conceito geral, contudo, é que você **PRECISA OBTER INFORMAÇÕES** sobre a concorrência o mais frequentemente possível e da forma mais detalhada que puder para oferecer algo diferente.

Garcez precisava contratar garçons para seu restaurante "O Boteco". Depois que a rua se transformou em centro gastronômico, a oferta por mão-de-obra tinha tirado boa parte da sua equipe de atendimento. Os clientes, com mais opções de restaurantes, passaram a dividir a sua frequência com os demais e a situação ficava cada vez mais preocupante.

Garcez optou por investir no atendimento como diferencial. Precisava contratar garçons profissionais para evitar a migração desenfreada dos seus clientes. Decidiu percorrer os diferentes restaurantes da cidade à busca de "bons garçons" e oferecer-lhes melhores condições para que mudassem de emprego. O objetivo era ter em sua equipe os melhores garçons.

Certo dia foi jantar com uns amigos no "Superbar", um restaurante muito badalado que ficava no subúrbio e tinha merecido várias notas de recomendação das principais revistas de gastronomia da região.

Logo que chegou, ficou impressionado com o Ramirez, um uruguaio residente no Brasil, que estava atendendo a sua mesa.

"Bem que os garçons uruguaiois têm fama de inigualáveis", pensou, "esse cara é quem eu preciso para o meu restaurante... mas como cativar o seu interesse"?

Garcez analisou a situação. Ele poderia descrever os benefícios que oferece como empregador, as benesses de trabalhar no seu restaurante, mas... e se as

condições aqui fossem iguais ou melhores? Neste caso, sua oferta teria valor nulo, não é?

Para resolver a questão, era fundamental saber o que o atual patrão do Ramirez estava lhe oferecendo. Quanto ganhava? Que benefícios a empresa oferecia? O que o Ramirez mais valoriza no seu emprego? E quais as coisas que ele menos gosta (as que teria que ressaltar, se pudesse resolvê-las)? Só com essas informações ele poderia oferecer seu "produto" em melhores condições e cativar o cliente, no caso, o Ramirez.

Ao chegar em casa, Garcez telefonou para o seu sobrinho “Café”. Ele ganhara o apelido pelo hábito de degustar as xícaras de café como se fossem de vinho de qualidade. O trato era que Café se ofereceria para trabalhar “de graça” no Superbar, alegando tratar-se de uma pesquisa para a faculdade. O tio pagaria seu salário em troca das informações sobre o Ramirez.

Poucos dias mais tarde, com o dossiê na gaveta, Garcez contratou Ramirez por muito menos do que esperava — e, por outro lado, Ramirez comemorou as ótimas condições que tinha no novo emprego. Todos ganharam, O Boteco passou a ser reconhecido como um dos melhores restaurantes do bairro pelo seu atendimento e todos viveram felizes para sempre...

Há várias formas de levantar informações sobre a concorrência. Veja algumas que tenho adotado com sucesso:

Pergunte ao cliente

Esta é a forma mais fácil, mas também a menos precisa (e, por conseguinte, a mais perigosa). Você pode perguntar a um cliente o que seu concorrente lhe oferece, mas esteja preparado para mentiras.

O Garcez da história poderia ter perguntado diretamente ao Ramirez quais eram as condições que o atual empregador estava lhe oferecendo. O problema de obter a informação nessa fonte é que ela pode ser facilmente distorcida a favor dele. Ramirez poderia ter citado um salário que não ganhava e benefícios que não tinha para melhorar sua proposta. Serve como referência,

mas você não pode basear-se nela para questões mais delicadas.

Uma forma de perguntar ao cliente e obter respostas mais ou menos neutras é realizar um "censo" ou pesquisa de alguma instituição independente. Dessa forma, ele ainda poderá distorcer as respostas, mas, pelo menos na teoria, não ganhará nada com isso.

Muitas vezes os fornecedores perguntam "que desconto meu concorrente lhe deu?" e é de se esperar que muitos clientes aumentem um pouco o valor real para negociar condições melhores do que se dessem a informação correta.

De qualquer forma, como os métodos mais precisos também custam tempo e dinheiro, às vezes perguntar diretamente, mesmo com as eventuais distorções, vale mais a pena. Você sempre pode estimar a margem de distorção na informação obtida.

Lamentavelmente não é sempre que esta opção está disponível. No caso da Márcia, por exemplo, certamente há maneiras mais eficientes do que perguntar a ela o que o baixinho careca lhe ofereceu (sem mencionar o grande risco de levar um tapa na cara).

Seja você um cliente

Esta é talvez a fórmula mais antiga e certamente a mais utilizada para conhecer a concorrência. Visite a loja, peça propostas, telefone para solicitar informações. No exemplo do Ramirez, o Café candidatou-se à vaga de garçom e viu, junto ao empregador, quais as condições de trabalho. Também teve a oportunidade de conversar com Ramirez informalmente, pôde perguntar-lhe diretamente o que ele mais gostava e o que ele menos apreciava no emprego, onde morava, quais eram seus sonhos no curto prazo etc. Ao contrário do que aconteceria com um futuro empregador, ele não teve razão para mentir ao "colega". Com essa informação em mãos, Garcez pôde formular uma proposta vencedora.

Em alguns setores é muito fácil "ser um cliente". Você pode telefonar para o concorrente, descrever as características do produto/serviço e receber um orçamento quase imediatamente. Dessa forma, saberá precisamente qual é a

parte da oferta que deve melhorar.

Se você vende automóveis e um cliente diz que fulano ofereceu um preço melhor por um carro do mesmo modelo, você pode facilmente telefonar para a loja e confirmar a informação.

Já em outros casos, como no da morena do andar de baixo, “ser um cliente” do baixinho careca que mora ao lado é mais complicado. A solução provavelmente passaria por chamar um terceiro (ou, no caso, uma terceira) que fizesse o trabalho de detetive, como na história do Garcez e do Café.

Visite feiras, leia periódicos

Uma forma de estar sempre informado sobre as ofertas de seus concorrentes é visitar feiras e eventos do seu ramo de negócios, ler jornais e revistas especializadas, assistir aos programas de rádio e televisão onde seus concorrentes costumam anunciar.

Eu achava que essa era uma preocupação mais ou menos óbvia. Ler os jornais à procura dos anúncios de produtos similares, visitar o stand dos concorrentes nas feiras de negócios etc. Ligar as antenas à informação gratuita que é divulgada abertamente parecia-me a coisa mais natural do mundo. Descobri que nem sempre é assim.

Certo dia fui discutir o anúncio de um concorrente com meu Gerente de Vendas e descobri que nem ele, nem os vendedores, costumavam ler o caderno de informática do jornal. Nem liam as revistas do setor. Nem visitavam as feiras de negócios. Aí percebi que, embora muito barato (um jornal vale menos que um café expresso), essa fonte de informação não era levada em conta como importante por quem mais se beneficiaria dela. Na reunião seguinte, fiz um pequeno discurso sobre o assunto e passei a reembolsar as despesas com compra de jornais, revistas da área etc. Além disso, sempre que havia uma feira ou exposição, marcava uma reunião de avaliação após a feira para discutir "o que tinham visto lá".

Quando uma conhecida começou a pintar profissionalmente, sugeri a ela que visitasse todas as exposições de artistas que pudesse e que se cadastrasse

como assinante dos jornais das associações de artistas. Dessa forma, ela conseguiu uma gama de informações valiosíssimas para iniciar a sua carreira de pintora.

Pensando bem, quem sabe se o baixinho careca não frequenta as colunas sociais e você descobre algo sobre ele no jornal?

Procure o segundo escalão

Certa vez um empresário do setor de serviços imaginou uma promoção para capturar parte dos clientes que costumavam comprar na concorrência. A ideia era oferecer o mesmo produto a preço subsidiado durante algum tempo para tentar ganhar a fidelidade do cliente. A questão era que, se divulgasse abertamente a promoção, não teria condições de mantê-la, porque era muito subsidiada e não daria lucro no curto prazo. Era fundamental identificar quem eram os usuários do produto concorrente e dirigir a proposta apenas a eles.

A solução encontrada foi colocar nas fichas de emprego uma menção ao uso do produto de outras empresas. Dessa forma, os candidatos a uma vaga, que tinham experiência prévia com produtos da concorrência, colocavam informações sobre o lugar onde os tinham utilizado.

Em poucos meses, milhares de fichas foram preenchidas com dados de empresas que tinham produtos dos concorrentes, incluindo nome do responsável e telefone de contato. Menos de um ano depois, cerca de 10% das vendas da empresa eram decorrentes da promoção, que só foi possível porque os usuários dos produtos concorrentes foram identificados.

RESUMO

CONHEÇA O SEU PRODUTO

- O bom vendedor não vende; faz o cliente comprar.
- Use (em) você. Não há maneira melhor de conhecer o produto.
- Leia os manuais, contratos e relatórios do fabricante.
- Converse com usuários e saiba suas impressões. Identifique os pontos fortes e fracos do seu produto ou serviço.
- Leia sobre as aplicações do produto na mídia especializada.

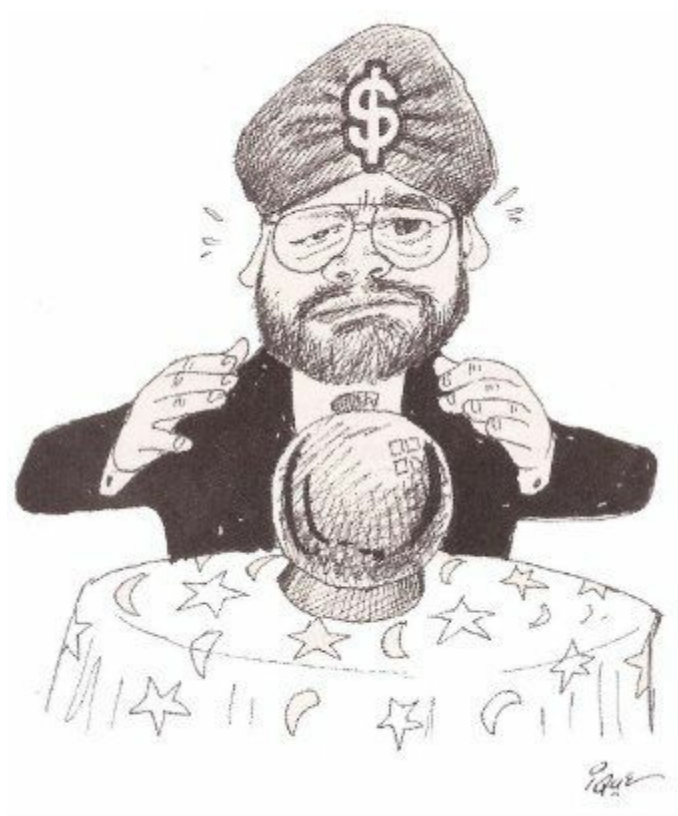
CONHEÇA O SEU CLIENTE

- Consulte outros fornecedores do seu produto e levante o histórico do cliente com eles.
- Pesquise na Internet para conhecer a história, depoimentos de usuários etc.
- Leia jornais e revistas do setor para obter informações sobre a situação da empresa.
- Informe-se sobre o seu cliente visitando as associações, clubes e locais que frequenta.
- Identifique as emoções positivas. Descubra o que motiva aquele cliente em particular e como seu produto se encaixa.

CONHEÇA A CONCORRÊNCIA

- Pergunte ao cliente que outras propostas tem em seu poder.
- Aja como cliente junto aos outros fornecedores para identificar as condições de venda.
- Visite feiras, leia jornais e revistas especializados.
- Procure o segundo escalão para obter informações.

CONCENTRE-SE NO IMPORTANTE



4 – CONCENTRE-SE NO IMPORTANTE

Você sabe o que seus clientes acham mais importante para decidir comprar o seu produto ou serviço? E sabendo, preocupa-se em atender as suas expectativas? E atendendo-as, divulga isso nos seus anúncios, folhetos e peças de comunicação?

Se você respondeu "não" a alguma dessas perguntas, aumente o seu sucesso em vendas oferecendo "algo mais" aos clientes. A chave está em saber o que é importante PARA ELES de forma a economizar em outras coisas que não são tão importantes e, por isso, contam menos na escolha.

Há profissionais, principalmente os que estão em início carreira, que valorizam mais a possibilidade de expandir os seus conhecimentos do que o salário e os benefícios sociais. Para captar esse tipo de funcionário, é desperdício pagar altos salários, melhor seria aplicar a verba em treinamento intensivo (mais valorizado). Já outros, principalmente os que estão no meio ou no final da jornada, valorizam mais a estabilidade, o salário e os benefícios. Não perca tempo com ofertas de "possibilidade de ascensão" com esse tipo, vale muito pouco comparado aos demais componentes da “oferta”.

DESCUBRA O QUE SEUS CLIENTES MAIS VALORIZAM

Será preço? Qualidade? Rapidez na entrega? Atendimento cordial? Durabilidade? Todos esses são atributos do seu produto ou serviço e o que VOCÊ acha mais importante não o é necessariamente para seus clientes.

No terreno pessoal, já vi muito marido e mulher brigar feio porque ele achava o máximo trabalhar 12 horas por dia para ganhar uns trocados a mais e ela o considerava um crápula por estar tanto tempo fora de casa. Ela trocava feliz o dinheiro extra pelas horas dele.

Um ditado oriental diz: "O todo não existe". Por isso, você precisa escolher o que vai dar. como vai utilizar seus recursos, para obter a máxima eficiência. Para isso é preciso perguntar a quem vai analisar a proposta quais são os itens

mais “valiosos”.

Uma forma de identificar o que seu cliente valoriza é criar um "formulário de pesquisa". Pode ser um questionário escrito ou algo para ser aplicado verbalmente, numa conversa informal. O conceito é o mesmo.

Em qualquer caso, preocupe-se com a simplicidade. Peça a seu cliente para avaliar seu produto/serviço e os atributos vinculados a ele. Para cada um, pergunte ao cliente qual o nível de importância que ele dá àquele item e qual a sua satisfação com ele.

Um questionário para pesquisa de satisfação será na verdade uma lista com os itens que você deseja avaliar, um em cada linha, e duas colunas ao lado para marcar 1) a satisfação do cliente com aquele item e 2) a importância que ele dá àquele quesito.

Mesmo se fizer uma pesquisa informal, conversada naturalmente, é importante que você se prepare com um questionário escrito onde poderá visualizar os itens e fazer correções até chegar à versão final.

Eis a seguir uma sugestão de passos para realizar uma pesquisa desse tipo:

1. Batize a pesquisa.

Pode ser algo como "Dê sua opinião" ou "Pesquisa de satisfação". Esse será o cabeçalho do formulário.

2. Descreva em uma ou duas linhas o objetivo do questionário.

Lembre-se de que quanto menor o texto, menos pessoas desistirão da sua leitura e mais respostas você terá. Eis um exemplo: "Estamos empenhados em melhorar a nossa central de atendimento. Para isso precisamos da sua opinião sobre nossos serviços. Por favor, preencha o formulário abaixo até o dia ____".

Se o seu objetivo é conseguir uma posição na empresa e você descobrir que os potenciais empregadores se reúnem no bar da esquina todas as sextas-feiras, o "cabeçalho" que você deveria decorar poderia ser algo

como: “Estou pesquisando a opinião de executivos sobre as melhores características dos seus funcionários, que tal uma cerveja em troca de algumas respostas?”. Se puder, leve consigo um gravador de bolso para analisar as respostas com calma depois da entrevista.

3. Identifique duas ou três categorias que você considere mais críticas.

Para cada urna, abra três ou quatro quesitos relevantes. Deixe sempre uma opção de "outros" para que o cliente possa responder livremente. Você pode identificar itens considerados "irrelevantes", mas que muitos consideram importantes (e com isso mudar seu comportamento em relação a eles).

4. Peça identificação (opcional).

Se for um formulário escrito enviado por e-mail, por exemplo, deixe espaço para que o cliente se identifique (mas avise que é opcional) .

Por exemplo: digamos que você queira avaliar o atendimento antes da venda, a satisfação com o produto e a opinião do cliente sobre o serviço de assistência pós-venda. Essas serão as categorias. Agora identifique em cada uma os pontos críticos. Minhas opções seriam:

Atendimento na venda:

- Cortesia (educação e cordialidade do vendedor);
- Eficiência (vendedor identificou a sua necessidade e ofereceu o produto adequado);
- Capacitação (vendedor demonstrou conhecimento do produto).

Satisfação com o produto/serviço:

- Apresentação (produto tem aparência e formato adequados);
- Preço (valor é compatível com os benefícios e a qualidade oferecidos);
- Embalagem (permite o transporte adequadamente).

Assistência técnica pós-venda:

- Localização (o acesso é fácil);

- Eficiência (resolve os problemas rápida e corretamente);
- Credibilidade (o pessoal é confiável e cumpre o que promete).

O questionário precisa ter duas colunas:

1. "importância" daquele item para o cliente e
2. seu nível de "satisfação".

Você pode pedir para ele colocar uma "nota" na coluna correspondente ou pode subdividir a coluna para que ele marque a “carinha” (triste, neutro, feliz) correspondente. A segunda opção é mais eficiente porque é mais fácil marcar um "x" na coluna da carinha do que escrever uma nota.

Veja um exemplo:

	Importância	Satisfação
	☹ ☹ ☹ ☹ ☹	☹ ☹ ☹ ☹ ☹
Atendimento		
Cortesia (educação e cordialidade do vendedor)		
Eficiência (vendedor identificou a necessidade e ofereceu o produto adequado)		
Capacitação (vendedor demonstrou conhecimento do produto ou serviço)		
Outro:		
Satisfação com o produto/serviço		
Apresentação (produto tem aparência e formato adequados)		
Preço (valor é compatível com os benefícios e qualidade oferecidos)		
Embalagem (permite o transporte adequadamente)		
Outro:		
Assistência técnica pós-venda		
Localização (o acesso é fácil)		
Eficiência (resolve os problemas rápida e corretamente)		
Credibilidade (o pessoal é confiável e cumpre o que promete)		
Outro:		

Outro exemplo:

Se eu quisesse identificar os pontos fortes e fracos num grupo de empresários onde desejasse oferecer meus serviços, as categorias/quesitos poderiam ser:

Contratação:

- Capacitação (conhecimentos e experiências desejados).
- Características pessoais (educação, fluência, simpatia, apresentação pessoal).
- Histórico profissional (trabalhos anteriores em empresas similares).
- Faixa salarial ("pretensão" na hora da entrevista).

Desenvolvimento profissional:

- Disciplina (atendimento às normas).
- Iniciativa (decisões fora das normas).
- Aperfeiçoamento (histórico de treinamento ou reciclagem).

Lembre-se: isso são só exemplos, cabe a você identificar as categorias e seus respectivos atributos para o seu produto ou serviço.

De qualquer forma, o que eu POSSO dizer é: escolha as opções mais importantes e elimine as demais para manter a simplicidade do questionário. A alternativa de fazer a pesquisa verbalmente só funciona se o seu universo de clientes for reduzido.

Katia queria ser síndica do prédio. Tinha muitas ideias sobre melhorias que poderiam ser feitas. Os administradores que vinham se revezando no carto, todos funcionários públicos aposentados, não tinham muita vontade de mudar as coisas e o edifício deteriorava-se a olhos vistos.

Quando finalmente tornou a decisão de candidatar-se, começou a planejar a estratégia. Em primeiro lugar, precisava saber o que seus vizinhos valorizavam. Era necessário descobrir quais eram, na opinião dos "eleitores", as características de um bom administrador.

Naquela mesma noite, depois que todos foram dormir, sentou-se à mesa e começou a rascunhar uma espécie de questionário com perguntas do tipo "com que frequência você costuma usar a piscina?" ou "você acha necessário ter porteiro 24 horas por dia? Por quê?". À medida que ia escrevendo, lia cada pergunta em voz alta para ver se lhe soava "natural". Quando tinha dúvidas, mexia no texto.

Após cerca de quarenta minutos, tinha elaborado um questionário com seis perguntas que englobavam tópicos sobre pessoal, reformas e manutenção dos equipamentos. Decorou cada uma e treinou fazê-las com naturalidade. Se seguisse o roteiro, poderia ter todas as respostas em cerca de quatro minutos.

No dia seguinte, cronometrou os diversos locais de passagem do prédio. Hall

dos elevadores, o caminho para o mercado, a entrada da garagem... e descobriu que, se o elevador estivesse na cobertura e abordasse uma pessoa que chegava ao hall, no térreo, teria tempo de sobra para fazer as perguntas.

Quando chegou o fim de semana, Katia pôs mãos à obra. Marcava o botão da cobertura no elevador, de forma que quando alguém chegasse ao prédio tivesse que esperá-lo descer e, com isso, dar-lhe o tempo que precisava.

A cada pessoa que chegava, Katia saía do corredor onde estavam as caixas de correspondência, fingindo ter chegado poucos minutos antes, e puxava conversa engrenando nas perguntas, memorizando cada resposta. Assim que o vizinho se despedia, Katia pegava seu caderno e anotava os resultados.

Dois dias depois, entrevistara a maioria dos condôminos e tinha uma noção bem definida de quais eram as prioridades, os desejos e as necessidades da população do prédio.

Elaborou uma carta de candidatura apontando os itens que considerava prioritários e as "metas" de sua administração. Seu marido não se surpreendeu quando viu que as metas eram, na verdade, os pontos cujos resultados obtiveram maior votação entre os condôminos.

Katia foi eleita síndica e todos foram felizes para sempre.

Ofereça algum brinde

Uma ferramenta que deve ser usada com cuidado, mas funciona bem, é oferecer algum benefício para quem responder o questionário até uma determinada data (uns 15 dias a partir da postagem é um período razoável). Isso aumenta muito o número de respostas.

Considere que responder um questionário é chato, por mais simples que ele seja, e nem todos estão dispostos a perder tempo a troco de nada. Pior que isso, normalmente só quem está muito satisfeito ou muito insatisfeito tende a dar atenção a esse canal de comunicação, ou seja, respondem mais que os demais e deturpam as estatísticas.

O "brinde" não precisa ser algo caro, mas é interessante que seja algo exclusivo que as pessoas desejem. Podemos estar falando de um adesivo especial, um *mouse-pad*, uma camiseta com estampa personalizada, uma caneta prateada, um caderno escolar com mola colorida etc. Existe ampla oferta de brindes no mercado e você terá dificuldade para escolher, tantas são as opções. Uma boa fonte são os catálogos de associações de fabricantes, que costumam ter centenas de produtos com a descrição das características e o telefone dos revendedores.

Distribua entre seus clientes

É importante que o questionário seja entregue a tantos clientes quantos você puder atingir. Pode enviar por e-mail, colocar sobre o balcão da loja ou entregar junto ao produto/serviço na hora da venda. Não importa a forma, o fundamental é obter um número de respostas suficiente para permitir estimar o comportamento da maioria dos clientes.

Normalmente 100 ou 200 respostas bem preenchidas é um retorno razoável para inferir resultados num universo de milhares de clientes com pequena margem de erro — mas isso não é científico. Se você quer algo mais preciso, contrate um instituto de pesquisa e ele vai falar em desvio-padrão, mediana, universo total e uma série de outros termos ininteligíveis que tornarão sua pesquisa 23,98762% mais correta.

Calcule os resultados

Quando tiver um número razoável de formulários na mão, calcule a média de cada item. A forma mais simples (mas menos científica), que dá resultados aplicáveis, é multiplicar o número de respostas pela nota correspondente e dividir a soma pelo total de formulários recebidos.

Por exemplo: se num determinado item você teve 30 respostas com carinha feliz (nota 10), 50 com carinha séria (nota 5) e 20 com carinha triste (nota 0), a média será:

$$(30 \times 10) + (50 \times 5) + (20 \times 0)$$

$$30 + 50 + 20$$

que é igual a

$$\frac{300 + 250 + 0}{100}$$

$$100$$

que é igual a 5,50

Há formas mais elaboradas de evitar deturpações causadas por notas fora da média corno, por exemplo, retirar da contagem todos as notas que não tenham atingido um número mínimo de "votos".

Digamos que, em 200 respostas, 195 avaliaram um determinado item com notas entre quatro e cinco mas houve cinco (talvez relacionadas a um único incidente) que avaliaram aquele mesmo item com nota 0. Bem, o fato de terem sido só cinco em 200 mostra que se trata de um problema isolado, algum cliente ou algum vendedor que naquele dia estava de mau humor, mas não a "média" dos clientes. Dessa forma, você terá uma ideia melhor de como pensam os outros clientes se retirar essas cinco notas baixas do total (mas o mesmo pode acontecer com notas muito altas quando a maioria avalia com notas mais baixas).

Uma fórmula é retirar as "pontas" em quantidades iguais. Por exemplo: se uma pesquisa obteve três "zeros" e sete "dez", retire três "zeros" e três "dez" e então faça as contas.

Aplicando esse método no exemplo acima, teríamos:

$$(25 \times 10) + (50 \times 5) + (15 \times 0)$$

$$25 + 50 + 15$$

que é igual a

$$\frac{250 + 250 + 0}{90}$$

$$90$$

que é igual a 5,56

Trace o gráfico de prioridades

Com os resultados na mão, pegue uma folha de papel e trace duas linhas, uma vertical e outra horizontal. No cruzamento das linhas coloque o número que traduz a metade da escala que você usou para a avaliação (se permitiu notas de um a cinco, coloque três, se permitiu de zero a dez, coloque cinco e assim por diante). Chamarei de "meio" esse valor, ou seja, metade da nota máxima que você permitiu na sua pesquisa.

Separe os resultados em quatro categorias:

1. **Itens que são importantes e satisfatórios.** Coloque aqui todos os itens que atingiram o meio em importância e em satisfação. Estes são o seu "diferencial", o seu "ponto de excelência", e devem ser ressaltados na divulgação do seu produto ou serviço.
2. **Itens que são importantes, mas não são satisfatórios.** São aqueles cujas médias de importância ficaram acima do meio, mas as médias de satisfação não atingiram esse valor. São esses que você precisa "atacar" imediatamente para ganhar mais clientes (ou perder menos). Chame a esses "prioridades".
3. **Itens que são satisfatórios, mas não são importantes.** Você está gastando tempo e dinheiro para manter satisfeitos seus clientes em coisas que eles não dão importância. Está na hora de reavaliar esses quesitos e ver se vale a pena continuar investindo neles. Chame a esses "desperdício".
4. **Itens que não são satisfatórios, mas também não são importantes.** Não perca tempo com estes, deixe estar, resolva se e quando puder.

Por exemplo: se os seus clientes consideraram que o "preço" é mais importante que "qualidade", mas não está satisfatório, não adianta muito você

continuar oferecendo qualidade, que custa caro. Ajuste a qualidade para se encaixar no preço que seu público está disposto a pagar ou então volte-se para outro público, que dê mais prioridade à qualidade do que ao preço. Já se o resultado da pesquisa apontou que "atendimento" é um fator importante e está insatisfatório, invista pesado em treinamento de pessoal porque o retorno é garantido.

Matriz Satisfação x Importância

Cliente não quer, mas recebe (Itens importantes, mas que dão pouca satisfação). VALORIZE OU ELIMINE	Cliente quer e recebe (Itens importantes e que dão muita satisfação). DESTAQUE!
Cliente não quer e não recebe (Itens pouco importantes e que dão pouca satisfação). IGNORE OU ELIMINE	Cliente quer, mas não recebe (Itens pouco importantes, mas que dão muita satisfação). ATENÇÃO!

Modifique o produto em função dos resultados

Não adianta muito você fazer um esforço para criar um questionário de pesquisa, aplicá-lo entre seus clientes, analisar as respostas e arquivar os resultados. É preciso utilizar a informação para melhorar o seu produto e gerar mais negócios.

Suponhamos que você enviou o formulário, recebeu as respostas e classificou as categorias em ordem de importância. O passo seguinte é executar ações necessárias para garantir a satisfação dos seus clientes nas áreas mais críticas.

Um dos segredos do sucesso profissional é saber identificar as áreas que merecem maior atenção. Não se deixe levar pelos seus sentimentos e emoções. Faça pesquisas para saber onde investir adequadamente os recursos para poder maximizar o seu retorno.

PREPARE A APRESENTAÇÃO

Muito bem. Você já conhece seu produto, a situação do cliente, as ofertas da concorrência e as expectativas do cliente. E agora? Bem... agora é que começa o jogo. Planeje uma apresentação com base nessas informações e prepare-se para decolar.

O que é "planejar a apresentação"?

Planejar a apresentação significa criar roteiros que o lembrem de ressaltar os pontos fortes durante a entrevista de vendas; treinar as contra-objeções sobre os pontos fracos; elaborar material de apoio como folhetos, transparências e vídeos; colecionar artigos e notícias sobre o seu produto e a sua empresa; treinar seus auxiliares; separar todo o material necessário para a apresentação do produto e o fechamento da venda.

Jaime já tinha tudo preparado. Havia feito o "dever de casa" e sabia o suficiente sobre a Janice. Conversou desinteressadamente com seus colegas da faculdade e com o bibliotecário que a conhecia desde pequena; seguiu-a por vários dias para saber o que gostava de fazer nos fins de semana, notou seus gostos de vestir, de comer, de lazer. Descobriu que ela adorava beber vinho no jantar e seu maior sonho era encontrar um "príncipe encantado" que a convidasse para um jantar à luz de velas.., na areia junto à praia.

Depois de enviar-lhe flores e conversar com ela durante algumas horas, fez o convite para a noite seguinte, se houvesse lua. Houve. Ele pegou a moça em casa e, chegando à praia, percebeu que não tinha providenciado o jantar. Foram ao supermercado e compraram alguns quitutes pré-cozidos. Voltaram à praia e Jaime lembrou que não tinha comprado vinho, fundamental para satisfazer o sonho da donzela. Ameaçou voltar, mas ela disse que já estava ficando tarde... hoje seria sem vinho mesmo. Talvez da próxima vez você tenha mais tempo para se preparar, disse ela. Jantaram rapidamente e ela

voltou para casa. Nunca mais saíram.

Numa história com menos trapalhadas, poderia acontecer de o carro do Jaime não funcionar, de o aparelho para a música romântica de fundo não estar carregado, de faltar velas para o jantar à luz de velas...

A primeira coisa que um vendedor deve fazer antes de levar o cliente para a sala de demonstrações (showroom, balcão etc.) é verificar se está limpa e adequadamente arrumada, se os equipamentos estão funcionando corretamente e se todo o material necessário está disponível.

Há alguns anos um amigo me pediu para vender um apartamento que estava vazio e que ele não queria alugar. Visitei o imóvel e percebi que não apresentava nenhum "diferencial" em relação a outros tantos que havia nas redondezas. Pedi uma arquiteta amiga que providenciasse a pintura das paredes (ela era especialista em texturas especiais), aluguei uns móveis numa empresa de locação para eventos e incluí alguns adornos nas áreas de circulação. Ao todo, gastei pouco menos que 0,1% do valor do imóvel e, quando acabei, tinha um apartamento montado, decorado e muito mais aconchegante que o espaço vazio de dias atrás.

Durante três semanas, antes da hora marcada para as visitas, eu ia até o apartamento e fazia uma faxina completa borrifando essência floral ao final, dando um toque de frescor ao ambiente. Resultado: vendi o apartamento em menos de um mês, por um preço superior ao dos outros imóveis "similares" e ainda consegui dois clientes para minha amiga arquiteta (gostaram das texturas da parede). Isso é "preparar a apresentação".

FAÇA UM ACOMPANHAMENTO PÓS-VENDA

A venda não acaba no fechamento. Mais de 70% dos clientes que ficam satisfeitos com o produto adquirido e se sentem bem atendidos pelo vendedor, voltam a comprar no mesmo lugar. Por isso, seja o que for que você venda, faça um acompanhamento do cliente após a venda. Se ele realmente estiver satisfeito, indicará amigos e comprará outros produtos com você.

Ligue após a compra para ouvir a opinião

Se você vendeu um vestido para uma festa, ligue no dia seguinte para saber que impressão causou. Se você vendeu um programa de computador, ligue após algumas semanas para saber se o cliente o instalou e se o resultado foi o esperado. A venda foi de um imóvel? Que tal telefonar para o novo proprietário e perguntar como está se adaptando ao novo endereço? Não importa o que você vende, ligue para o cliente para saber se está satisfeito. Podem acontecer duas coisas:

A primeira é o cliente estar satisfeito e achar simpático o gesto, já que você mostra preocupação mesmo depois de ter recebido o cheque. Neste caso, o vínculo de empatia se estreita, o cliente passará a confiar no fato de você vender produtos que "durem" e lembrará de você mais facilmente quando decidir indicar alguém ou comprar outra vez.

A segunda é o cliente estar insatisfeito e, nesse caso, vai aproveitar para dizer a você o que está "faltando" para atender às suas expectativas. Isso dará a você a chance de deixá-lo satisfeito, evitando que ele faça propaganda negativa. Se conseguir reverter a situação, vale o descrito na opção anterior.

Tenha em mente que clientes satisfeitos indicam o produto ou a empresa para, em média, outros cinco potenciais clientes. Clientes insatisfeitos divulgam suas (más) experiências para pelo menos 15 outros indivíduos que não comprarão seu produto.

É muito mais barato reconquistar um cliente insatisfeito resolvendo suas demandas do que conseguir um cliente novo a partir do zero. Além disso, conta a favor o fato de que apenas um em cada 15 clientes insatisfeitos reclama. Os outros 14, que correspondem a mais de 90% do total, apenas divulgam para amigos, vizinhos e conhecidos que o seu produto ou serviço não vale nada. Isso quando você não pega um escritor de jornal, seminarista ou crítico profissional. Neste caso, a mensagem (negativa) pode entrar pelos ouvidos de milhares, talvez dezenas ou centenas de milhares de pessoas. Cuide-se. Um telefonema após a venda pode identificar possíveis insatisfações a tempo de corrigi-las.

Em função do perigo de ter um cliente insatisfeito e do prejuízo que isso traz

no médio prazo, há alguns anos instituí em minha empresa a "garantia de devolução", muito antes de se tornar obrigatória pela lei de defesa do consumidor. Se um cliente não gosta do produto que fornecemos, pode devolvê-lo. Dessa forma, obtenho duas vantagens: em primeiro lugar, o vendedor se preocupa em manter o cliente satisfeito mesmo após a venda realizada e, em segundo, só tenho clientes satisfeitos. A propósito, o volume de devoluções jamais passou de 2% do total de vendas e deve-se principalmente a vendas "erradas" (equipamento inadequado, falta de operadores capacitados etc.). Conclusão: o resultado foi tremendamente positivo. Se essa "garantia" se aplica ao seu produto ou serviço, recomendo implantá-la. Dá segurança ao cliente, serve como apelo de marketing e, ao mesmo tempo, mantém os insatisfeitos longe da "arena".

Identifique o ciclo da venda

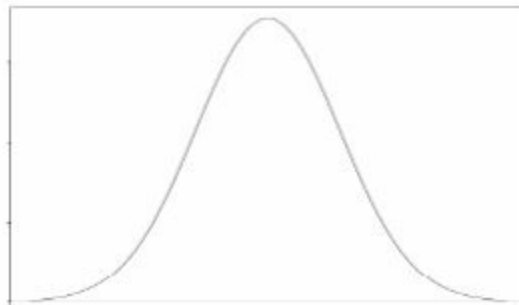
Todos os produtos e serviços têm um "ciclo de venda", ou seja, um período após o qual os clientes começam a preocupar-se em trocá-los. Esse ciclo de venda varia de produto para produto, mas mantém um valor surpreendentemente constante quando se trata do mesmo produto em diversos clientes. O segredo está em encontrar esse "tempo de duração" e agendar contatos com os clientes antes do "vencimento".

Por exemplo: no mundo ocidental, as pessoas com menos de 40 anos de idade trocam de imóvel, em média, uma vez a cada cinco anos. Este tipo de estatística pode ser obtida nas associações de classe, nos institutos de pesquisa ou por mera observação entre os clientes (neste caso, de imobiliárias). De posse dessa informação, se você se dedica a vender imóveis e fecha um apartamento com a família Johnson, não seria coerente agendar um contato para daqui a cinco anos?

Outra estatística: o ciclo médio de troca do carro é a cada três anos. Com esse dado na mão, se você vende carros não aumentaria as vendas ligando para clientes que compraram na loja há três anos? Veja: trata-se de pessoas que conhecem a empresa e, se você fez bem feito o trabalho de casa, ficaram satisfeitas. Por que ficar lendo jornal enquanto espera que entrem clientes pela porta se sabe onde encontrar os compradores em potencial?

Você pode estabelecer o ciclo de venda do seu produto analisando as recompras de seus próprios clientes. Pegue os documentos de venda dos últimos anos e veja de quanto em quanto tempo os clientes voltaram a comprar. Faça uma estatística com valores mínimos e máximos e ache a média. Normalmente a distribuição seguirá algo parecido com a curva de Gauss, ou seja, mais de 60% estarão nos valores médios.

Por exemplo: aposto um café que se você pesquisar junto a seus clientes o tempo médio de recompra do seu produto (seja ele pintura de paredes, venda de camisinhas ou tapetes para residências) vai encontrar algo como: 20% compram com frequência inferior a X; 60% compram a cada X-Y e outros 20% compram com periodicidade superior a Y. O que varia é o valor de X-Y. Pode ser 10 a 30 dias como nas compras de supermercado, seis a 24 meses no caso de consultas ginecológicas ou quatro a cinco anos no caso de imóveis. A distribuição, contudo, será 20-60-20 ou algo parecido. Concentrando-se nos 60% que estão na faixa média, você tem boas chances de sucesso.



Os valores variam de acordo com a classe social e o estilo de vida dos clientes, mas mantêm uma média razoavelmente constante dentro desses grupos. Em outras palavras: ricos vão ao supermercado, visitam médicos, trocam carros e apartamentos com mais frequência que pobres, mas entre eles o fator x-y é razoavelmente parecido. Da mesma forma, se seus clientes estão numa determinada faixa etária e social, suas estatísticas são válidas para o seu grupo de consumidores e, portanto, mantêm a validade.

Beth decidiu começar a vender bijuteria de marcas que usava havia algum tempo (e com a qual estava satisfeita) para amigas e colegas de trabalho, como forma de complementar a renda. Depois de identificar os fornecedores,

decidiu-se por três que lhe ofereceram melhores condições e cujas peças mais lhe agradavam.

Na entrevista com os proprietários, fez algumas perguntas como "há quanto tempo a empresa existia, qual era a expectativa, que tipo de apoio eles dariam" etc. Em todas pediu os dados da empresa e em duas delas levou informações por escrito (folhetos impressos).

Ao chegar em casa naquele dia, ligou o computador e, pela Internet, procurou informações sobre as companhias. Visitou os websites, pesquisou processos em andamento nos tribunais de justiça, verificou antecedentes dos sócios e descobriu que uma das empresas respondia a dois processos por pirataria e tinha cerca de 120 reclamações de clientes em sites de relacionamento. Havia também um pedido de concordata transitando na justiça. "Ush! Este está fora!", pensou.

A seguir, passou a reparar nos acessórios que os colegas usavam e anotou num caderno as preferências que identificava em cada um. Aos poucos foi criando um verdadeiro "dossiê" dos amigos e conhecidos. Para cada um, anotava as datas de aniversário dele e dos familiares e as preferências de tamanho, cor, estilo etc.

Pediu a algumas amigas mais íntimas que analisassem as ofertas da Tatiana, do sexto andar, e da Cíntia, que trabalhava na recepção, ambas vendedoras de bijuteria como ela. Frequentemente marcava almoços com elas para checar as informações e traçar alguns parâmetros de interesse comum (como licença do patrão para oferecer os produtos fora do expediente, troca de informações sobre inadimplentes etc.).

Pouco antes do final do ano, preparou um questionário com algumas perguntas sobre preferências, importância e satisfação com alguns itens dos seus produtos e distribuiu para as colegas, oferecendo um anel que seria sorteado entre os que respondessem até o final do mês. Recebeu cerca de 30 respostas e constatou que todos desejavam peças folheadas em ouro e prata como opção às tradicionais bijuterias.

Com isso, Beth pôde concentrar seus esforços em procurar novos fornecedores de joias que atendessem ao perfil das suas clientes e, no Natal

seguinte, duplicou as vendas em relação ao ano anterior.

Com o tempo, reparou que seus clientes compravam novas peças a cada seis meses e passou a agendar telefonemas após esse período da última compra, além das datas sociais. As vendas aumentaram tanto que ela teve que pensar em contratar auxiliares para atender à demanda crescente... e todos viveram felizes para sempre.

RESUMO

DÊ ATENÇÃO AO QUE É IMPORTANTE

- Descubra o que seus clientes valorizam.
- O todo não existe, concentre-se nos benefícios mais valorizados.
- Prepare um questionário de pesquisa.
- Trace o gráfico de prioridades.
- Adote ações corretivas.

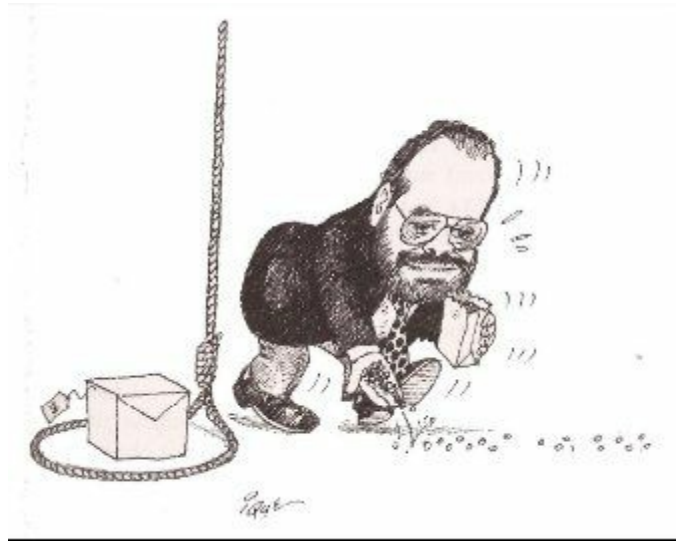
PREPARE A APRESENTAÇÃO

- Reúna os elementos necessários e tenha-os à mão.
- Analise e prepare o "terreno" antes da ação.

FAÇA UM ACOMPANHAMENTO PÓS-VENDA

- Faça contato após a venda para ouvir o cliente.
- Identifique o ciclo da venda

CONQUISTE A CONFIANÇA DO CLIENTE



5 – CONQUISTE A CONFIANÇA DO CLIENTE

Apenas 20% da venda são gerados por argumentos racionais. Os restantes 80% de qualquer transação são resultado das emoções "construtivas" que favorecem a venda. Dessas, a que eu considero mais importante é a CONFIANÇA.

Conta a história que um Faraó egípcio certa vez sonhou que sete vacas rechonchudinhas e saudáveis eram devoradas por sete esqueléticas malencaradas. Um senhor José tinha criado fama por interpretar os sonhos da "galera" na prisão e, quando o Faraó soube disso, mandou chamá-lo.

Diz-se que José foi levado à presença do poderoso e, lá chegando, foi instruído a inclinar-se perante ele, Rá, "Deus na terra", senhor dos ares, dos mares e das marmeladas.

Aí o bicho pegou. José se recusou a fazer a vênia, alegando sua crença num Deus único (e não era o senhor egípcio à sua frente) que só lhe permitia inclinar-se perante Ele próprio.

Rebuliço geral. Tentaram convencê-lo de todas as formas, mas nada adiantou.

Finalmente, o Faraó em pessoa, curioso com a atitude do israelita, perguntou-lhe se não achava que inclinar-se perante ele era uma concessão razoavelmente pequena, comparada com a morte horrível e dolorosa que lhe esperava caso não o fizesse. Sim, porque a insolência teria que ser castigada para não criar precedentes. Afinal, o Faraó gostava das reverências.

José respondeu ao Faraó que preferia a morte a ir contra seus princípios.

Final da história (tá na Bíblia): o Faraó permitiu que ele interpretasse o sonho (sete anos de bonança seguidos de sete anos de amargura) e o tornou Conselheiro real com mais poder que qualquer outro membro da corte. Tudo porque José conquistou a confiança do Faraó ao mostrar que jamais faria algo contra aquilo que acreditava, mesmo que tivesse que morrer por isso.

Atualmente não precisamos chegar a tais extremos para cativar um cliente (ufa!), mas ainda é necessário ganhar a sua confiança para firmar um relacionamento comercial de longo prazo.

Há pessoas que às vezes preferem comprar em lojas cujas condições são mais desfavoráveis que em outras, apenas porque sentem mais confiança que lá serão melhor atendidas depois da compra. Ou porque gostaram mais do vendedor e confiam mais na sua indicação.

Muitos vendedores prometem coisas que não podem cumprir (às vezes sabendo disso) e acabam ganhando a venda, mas perdem o cliente. Esses indivíduos não voltam a comprar ali. Perde-se a fidelidade e todas as vendas que ela representaria no longo prazo.

Quantos são os rapazes que prometem amor eterno às belas donzelas e depois da primeira noite de paixão sem limites, decidem que precisam pensar mais na relação e nunca mais aparecem? Ganham a venda, mas perdem o cliente.

Por outro lado, quando o vendedor deixa claro que não fará determinada coisa que o cliente coloca como condição, quando não promete simplesmente porque não pode garantir o resultado, pode até perder a venda, mas certamente ganhará a confiança do cliente e sua fidelidade em futuras transações.

Imagine que você entra numa loja e prova uma calça. Pede a opinião da vendedora e ela diz: "Bem... já que você perguntou ... vê como está puxando aqui?". Você pode comprar ou não a calça, mas certamente passará a confiar naquela pessoa. No dia em que ela disser "aaaiii, que liindo! Ficou ótima em você...", será mais fácil acreditar que ele está dizendo a verdade. E se você é do tipo que precisa de opiniões para comprar roupas, é mais provável que compre com ela do que com outro vendedor que tivesse elogiado a calça puxando de tudo que é lado. Qual dos dois ganhará mais, se considerarmos todos os anos em que você ainda vai comprar calças?

Lembre-se de que a média de vida já está perto da casa dos 80 anos, e nem mesmo os velhinhos caquéticos andam nus.

Confiança não se compra, conquista-se com o tempo

Você pode oferecer segurança mostrando diplomas, oferecendo garantias ou indicando referências. Prêmios e certificados dão uma certa credibilidade às suas promessas, mas o cliente não sabe se você vai honrá-las até que tenha "experimentado o peixe". Ele só confiará em você depois de relacionar-se durante algum tempo e ver a sua postura ante as diversas situações que surgirem.

Há um ditado que diz "*in vino, veritas*" (no vinho, a verdade). Você conhece as pessoas quando elas estão bêbadas e falam sem pensar. Outras variações contemporâneas são "você conhece uma pessoa depois de viajar com ela" ou "as pessoas só dizem o que pensam quando estão com raiva". Tudo isso é verdade. Não que seja preciso haver um incidente para que você confie em alguém, isso pode acontecer depois de algum tempo de relacionamento pacífico e normal. Se você brigar com alguém e mesmo depois da briga seu desafeto respeitar o que havia prometido, mesmo a contragosto, você saberá que pode confiar nele quando estiverem em paz. Ao contrário, se ele disser: "Ah é? Pois então esqueça aquela promessa!" que segurança ele inspira?

Acho até que uma boa técnica de marketing para conquistar a confiança do cliente seria gerar problemas e estar preparado para atendê-los com presteza. Lamentavelmente isso não daria certo porque apenas um em cada 15 clientes insatisfeitos reclama. Os outros 14 apenas saem por aí espalhando que você, seu produto ou serviço e todos os seus ancestrais são menos confiáveis do que cobras rastejantes. O tipo de propaganda negativa que ninguém quer.

A boa notícia é que entre os clientes que reclamam (aquele um em cada 15) e são satisfatoriamente atendidos, mais de 95% criam fidelidade. Esses voltam a comprar no futuro, indicando seu produto ou serviço para, em média, outros cinco conhecidos.

Por isso, **não prometa o que não pode cumprir, cumpra o que promete e, principalmente, trate seu cliente como ele gostaria de ser tratado.** Essa é a única forma de vender cada vez mais, seja o que for.

Um caso para refletir:

Entrando na garagem, você acidentalmente arranha um dos carros estacionados. Ninguém viu e você poderia fingir que não percebeu, deixando o prejuízo por conta do proprietário desconhecido, mas prefere deixar seu cartão de visitas pedindo desculpas e dispondo-se a pagar o conserto.

Pode ser que você não encontre esse sujeito nunca mais, mas tenha a certeza de que, se um dia ele aparecer à sua frente, saberá que está tratando com uma pessoa de confiança. E acredite... o mundo dá mais voltas do que a gente imagina, você encontra pessoas que jamais esperaria ver de novo nas situações mais insólitas.

Outro:

Você está jogando bola e acidentalmente quebra o vidro da janela do vizinho. Promete consertá-lo no dia seguinte. Só que nesse meio tempo, vocês brigam porque ele não votou a favor da reforma da portaria (que não tem nada a ver com a quebra da janela) na reunião de condomínio. Outra pessoa poderia aproveitar a situação e alegar que, como ele chamou sua mãe de prostituta, não vai trocar a janela nem que chovam vacas pintadas de verde. Você, no entanto, age corretamente e paga o conserto da janela que quebrou.

Acredite: depois de passada a bronca, seu vizinho passará a confiar em você incondicionalmente. Afinal, se mesmo brigados você respeitou a sua palavra, por que não o faria em tempos de paz?

Há algum tempo entrei numa loja e li um cartaz que dizia "aqui estamos comprometidos com a satisfação do cliente". Continuei girando a cabeça e percebi, um pouquinho mais para a direita, outro cartaz que dizia "não fazemos trocas aos sábados". Deu vontade de pegar uma caneta e completar aquele primeiro cartaz com "até ser fechada a venda", mas, para não criar caso, apenas dei meia-volta e procurei outra empresa que me tratasse bem, DEPOIS da compra.

A propósito, se você é desses que diz que o "cliente tem sempre razão", mas não atende as reclamações alegando "normas da empresa", preocupe-se — pode estar perdendo a guerra pela sobrevivência.

DICAS PARA CONQUISTAR A CONFIANÇA

Pense em relacionamentos no longo prazo

Ninguém confia em ninguém à primeira vista. Você precisa estabelecer um relacionamento de longo prazo para obter a confiança do seu cliente. Felizmente, quase todas as atividades permitem estabelecer esse tipo de relacionamento.

O problema é que são necessárias muitas transações para criar a confiança, mas basta um único deslize para acabar com ela.

Existem atividades onde o relacionamento duradouro é mais ou menos automático, como nas padarias. O cliente vai todos os dias comprar o pão, portanto o número de transações é grande. Se o pão estiver sempre fresco e com boa qualidade, o cliente em pouco tempo ganhará confiança na sua padaria. Pode-se obter a confiança do cliente em pouco tempo, digamos alguns meses. Por outro lado, basta que um cliente encontre um pedaço de material não identificado no pão, uma única vez, para que muitos não voltem a pisar na loja, independente das justificativas que possam ser colocadas (foi feita dedetização, o cozinheiro estava bêbado e foi demitido etc.).

Em outras atividades, como corretagem de imóveis, esse relacionamento demora mais tempo porque os clientes não trocam de residência todos os dias. Ainda assim, se você é corretor, pode perfeitamente criar um vínculo de confiança ao longo de duas ou três transações e ganhar esse cliente para o resto da vida. Afinal, dez anos não é tanto tempo assim, se considerarmos o tempo de vida do seu cliente.

Mencione os "poréns" antes da compra

Toda ideia, produto ou serviço tem algum "porém". Sempre há questões que podem, de uma forma ou de outra, ser consideradas negativas e atrapalhar uma venda. Pode tratar-se da venda de um imóvel numa rua onde há feira, ou de um automóvel que bateu e foi consertado. Você pode chamar seu namorado para ver um filme que sabe ser de produção franco-italiana (seu

"cliente" adora filmes de ação e essa região do globo não é famosa por tramas desse gênero).

Há duas alternativas: uma, mais utilizada no "mercado", é omitir esses pontos negativos, torcendo para que o cliente não os descubra ou fingir que não tinha consciência de que eram "negativos" para ele. Essa é uma boa maneira de destruir qualquer resquício de confiança que o cliente pudesse chegar a ter.

A outra, mais ética, mais honesta e, principalmente, a que traz melhores resultados a longo prazo, é deixar claro, ao apresentar a proposta para seu cliente, quais os pontos que podem ser controversos. Se você colocar os pontos "perigosos", podem acontecer duas coisas: a primeira é ele comprar o seu produto assim mesmo (e você ficar com a consciência cristalina). A segunda é ele não comprar o seu produto por considerar aquela característica negativa demais. Neste caso, você perde a venda, mas ganha o cliente para futuras transações. Ele passará a confiar em você porque saberá que está disposto a perder a venda antes de enganá-lo.

Se você pensar num relacionamento a longo prazo, a perda de uma venda específica é irrelevante no total de negócios que você pode efetuar com o cliente nos anos que lhe restam de vida.

Assuma o prejuízo causado por seus erros

Veja "itens de reflexão" nas páginas anteriores. Se você quebrou o vidro, pague a colocação de um novo. Rápido. Sem pestanejar. Uma variação disso é quando você, por engano, fixa um preço menor na mercadoria da vitrine, ou publica um anúncio com valores trocados. Assuma. Diga ao cliente o que aconteceu e dê um prazo para fechamento do negócio (ninguém precisa persistir no erro *ad infinitum*). O prejuízo que aquela diferença de preço pode lhe trazer não é nada comparado ao volume de negócios que você pode obter nos próximos 20 anos com esse cliente. Se for, ignore o conselho, mas com esse parâmetro em mente.

Quando puder, assuma o prejuízo pelos erros do cliente

Não, não estou maluco. Se o erro do cliente não for intencional e ele tiver que pagar por isso, vai se sentir tão mal que poderá não voltar. Talvez o seu custo não seja tão alto e você ganhará nas vendas futuras para compensar.

Minha sugestão aqui é primeiro analisar os custos/prejuízos do "acidente" e segundo colocar-se no lugar dele. Se fosse VOCÊ quem estivesse lá, como gostaria de ser tratado para voltar futuramente?

Imagine a seguinte cena: um cliente compra de você um casaco de lã. Dias depois aparece mostrando um fio puxado dizendo que você vendeu assim e pede para trocar. Você sabe que estava perfeito na hora da venda, portanto isso não vem ao caso. Alternativas possíveis: primeira, você alega que o casaco estava perfeito e o fio puxado é resultado de "mau uso": não troca o casaco — custo zero. Quer dizer, "custo zero", mas perde o cliente e deixa de ganhar pelos próximos trocentos anos. Outra possibilidade é você trocar o casaco. Custa um pouco mais (talvez você possa vendê-lo na liquidação e recuperar uma parte), mas certamente o cliente se sentirá mais seguro ao adquirir mercadorias na sua loja no futuro. No longo prazo, a segunda opção é bem mais rentável.

Conclusão: não importa se o cliente tem ou não razão. O que importa é que, se você "ganhar" a batalha, perderá a guerra porque ele nunca mais vai comprar com você. Se quiser conquistar a confiança dele para estabelecer um relacionamento a longo prazo, NUNCA diga a ele que não tem razão e, principalmente, jamais o deixe sair de mãos vazias. Se não puder atendê-lo integralmente, negocie uma opção intermediária, dê um brinde, faça um carinho na careca... mas não o deixe sair pensando que "perdeu". Ninguém gosta de perder.

As crianças tinham conseguido uma promessa formal de que o almoço seria no McDonald's. Não sei onde estava com a cabeça na hora em que me comprometi, mas o fato é que tinha empenhado a minha palavra e devia dar o exemplo.

Voltávamos da praia, não queríamos entrar em trajes de banho, por isso optamos pelo drive-thru. Fomos para a casa do Ronald e não me surpreendi quando vi um pequeno engarrafamento na entrada. Havia mais carros esperando a sua vez para fazer o pedido do que comportava a pequena trilha

de cartazes do lanche feliz. A "fila" saía dos domínios do restaurante e avançava sobre a faixa da direita da avenida, o que causava o congestionamento.

Impelido pelas constantes lembranças ao acordo que meus descendentes faziam (creio que antevendo que usaria esse pequeno inconveniente para tentar safar-me), acabei formando mais um vagão no trenzinho que andava a passo de tartaruga em direção à entrada.

A certa altura vi que um carro da polícia passava pela lateral com dois agentes sorrindo sarcasticamente, anotando as placas dos "vagões" que se encontravam na rua, esperando sua vez de saborear um delicioso Big Mac. "Essa não!", pensei. Tem que dar tudo errado? Decidi que da próxima vez pensaria melhor as opções. Afinal, entre o desconforto da espera ao sol e o valor da multa, esse almoço sairia bem mais caro do que um peixinho frito à beira da praia...

Mas a história, que é real, não acaba aí. Continuo:

Só por esporte, peguei o recibo da compra — esse cupom fiscal que os caixas, sempre sorridentes, fazem questão de entregar — e o guardei na carteira com uma anotação no verso: "multa". Dias depois, recebi a continha do Detran pelo correio e a guardei junto com o recibo, ainda na minha carteira.

Duas semanas após passava pelo local e decidi reclamar do inconveniente — afinal, pensava eu, na pior das hipóteses, se o atendente fosse grosseiro comigo, teria uma desculpa para não voltar mais lá. Chamei o gerente e contei calmamente o acontecido, comentando o quão caro pode custar ser um "cliente fiel". Mostrei-lhe a multa e o recibo de compra, cujo local, datas e horários coincidiam, provando a minha argumentação.

Agora pasme! O gerente imediatamente preencheu um formulário de reembolso, abriu a gaveta do caixa e deu-me o dinheiro da multa, pedindo mil desculpas pelo inconveniente. Não alegou que a responsabilidade era minha por ter parado fora da loja, não argumentou que não tinha autoridade para fazer o reembolso e nem discutiu a validade ou não da reclamação. Com humildade e simpatia, apenas concordou com o reembolso e ainda

pediu desculpas! Pode?

Não preciso dizer que virei freguês de carteirinha da loja, né? Hoje gasto, em média, três vezes aquela multa, por mês, com lanches felizes), além de já ter contado o caso para alguns milhares de pessoas em meus seminários.

Pergunto: quem ganha mais, o gerente que reembolsa uma multa de \$57, mas vende para aquele cliente \$150 por mês ($=\1.800 por ano $\times$ 30 anos = \$54.000) ou outro que nega o reembolso chamando o cliente de oportunista, economiza os \$57, mas nunca mais volta a vender para aquele freguês e outros 15 a 30 que compram a sua briga?

Faça acompanhamento após a venda

Essa é talvez uma das mais eficientes maneiras de estabelecer um relacionamento de confiança no longo prazo. Os clientes sabem que os vendedores se esforçam para vender. Antes de fechar o negócio, vale tudo. Poucos, contudo, esperam um contato após a venda efetuada. Nesses contatos o cliente percebe que não há interesse imediato do vendedor e valoriza o "cuidado" e a preocupação com sua satisfação.

RESUMO

- Pense em relacionamentos no longo prazo.
- Mencione os “poréns” antes da compra.
- Assuma o prejuízo por seus erros.
- Quando puder, assuma o prejuízo pelos erros do cliente.
- Faça acompanhamento após a venda.

EXPERIMENTE, TENTE; SEJA DIFERENTE



6 - EXPERIMENTE, TENTE; SEJA DIFERENTE

Alguns anos atrás fui convidado para proferir uma palestra numa pequena cidade do Nordeste do Brasil. O tema me agradava (marketing do profissional liberal) e eu dominava o assunto. Estava bastante confortável quanto à apresentação. Os slides já estavam prontos e eu já tinha apresentado essa palestra várias vezes em outras oportunidades.

Não sei se foi porque precisava de uma dose de adrenalina e não sou muito adepto a esportes radicais; ou se me sentia impune por ser uma pequena cidade com pessoas que provavelmente eu nunca mais voltaria a ver, o fato é que decidi inovar.

Até aquele momento, minhas apresentações eram razoavelmente bem montadas, sempre utilizo apoio audiovisual e, modéstia à parte, tenho uma boa presença para expor ideias. Na véspera, contudo, assisti a um programa de TV com pastores revezando-se nos sermões para milhares de fiéis. Chamou-me a atenção como eles falavam. A veemência, o incitamento à participação do público, os gestos reforçando o que era dito. Aí decidi adotar uma nova forma de apresentar.

No dia seguinte, em minha própria apresentação, fiz brincadeiras com o público (eram mais de 1.500 pessoas), chamei "gritos de guerra", passei pelos corredores enquanto lançava desafios... enfim, portei-me como um desses apresentadores de programas de auditório na TV. Fui aplaudido de pé!

Ali mesmo, depois da palestra, recebi convite para outros dois eventos na região e, desde então, tenho participado de vários congressos da categoria naquela cidade.

Podia ter continuado a fazer as apresentações da forma convencional. Os resultados eram seguros, comprovados. Porém, decidi ousar e me dei bem!

Para obter projeção, e é disso que trato neste livro, é imprescindível que você seja "diferente". Num mundo com mais de sete bilhões de pessoas, ser diferente é inovar constantemente.

Em marketing não há lugar para tímidos, envergonhados, conservadores. Ao contrário, obtêm sucesso aqueles que são criativos, inovadores, ousados.

Você pode ser criativo em qualquer área

Um motorista de táxi pode ser diferente oferecendo serviço de bordo, biscoitinhos e revistas, por exemplo, ou seleção musical à escolha do passageiro (de preferência com controle de volume no banco traseiro). Muitos, como eu, ficam irritadíssimos por ter que ouvir programas ou músicas horríveis nos rádios dos táxis e às vezes não gostam de reclamar em função da carranca do motorista.

Nunca está demais dizer que, embora simpatia, amabilidade e boa condução sejam "nada-mais-que-obrigação", ainda continuam sendo bem-vindas. Por outro lado, ar-condicionado, que era um diferencial, hoje é lugar-comum, principalmente nas grandes cidades.

CRIE SEU PRÓPRIO ESTILO

Se você costuma escrever textos como parte do seu trabalho, crie um estilo próprio de redação. Advogados podem fazer petições juridicamente perfeitas, mas que tenham um "toque pessoal" inconfundível, transformando-se na sua marca registrada.

Um advogado conhecido da minha família termina todas as suas petições com a frase "que seja feita justiça". Uma vez, eu estava procurando "cases" para apresentar numa palestra e vi um texto que tinha cara conhecida. Perguntei à pessoa que estava me mostrando o material se aquela petição não tinha sido elaborada pelo Dr. Paulo e a resposta foi: "Como você sabe?" — Bingo! Era dele mesmo. O estilo era inconfundível!

Médicos podem fazer diagnósticos indicando opções e históricos ou descrevendo métodos alternativos em vez de frios relatórios técnicos com toque de "verdade incontestável".

Contadores podem apresentar resultados que tenham utilidade gerencial em

vez de balanços incompreensíveis para os seus clientes que só servem para apresentar a bancos e fiscais.

Você faz cestas de café-da-manhã? Que tal tentar contratar entregadores fantasiados ao gosto do freguês e que possam recitar poesias para os destinatários? Ou incluir guloseimas e quitutes de fabricação própria que não sejam facilmente encontrados em qualquer mercearia, tornando a sua cesta única e identificável?

LIBERTE-SE DOS PARADIGMAS

O fato de que “nunca foi feito antes” ou de que “outros não fazem assim” ou ainda que você tem “medo de não dar certo”, não deve ser empecilho para você tentar.

Se outros fizessem ou se o sucesso fosse garantido, não seria “diferente”.

Tenha isso na cabeça quando alguém lhe disser que "isso não dará certo" ou, de outra forma, tentar desmotivar você. Se decidir ousar, não tenha medo, nem preconceitos. Confie em si e experimente!

Dito de outra forma, se você tentar e não der certo, não ficará muito pior do que se não tentar, já que chance de ter sucesso (se não tentar) é zero. Por outro lado, se você tentar, tem chance (bem maior do que zero) de dar certo. Então a melhor escolha, na maioria dos casos, é arriscar.

Há muito venho colecionando histórias de pessoas que desistem antes de tentar. Uma vez o office boy de um fornecedor veio de longe (cerca de uma hora de viagem) para pegar uma encomenda. Chegou por volta das 19h e viu um aviso na porta: "Após as 18h, toque a campainha." Ele tocou e nada aconteceu. Voltou para a empresa. No dia seguinte, quando soube do caso, fui ver o que aconteceu: a porta estava destrancada (com urna plaquinha de "entre sem bater" ao lado do botão da campainha) e a recepcionista ficou guardando a encomenda até 19:30h; por isso a campainha estava desligada. O office boy nem tentou abrir a porta! Note bem: ele nem tentou. Se tivesse tentado, a porta teria aberto e a recepcionista estaria esperando por ele.

Uma vez perdi meu celular no estacionamento de um grande parque à noite. Quando percebi, já no carro voltando para casa, pensei em comunicar à telefônica o extravio e pedir o cancelamento da linha. Já estava pensando que aparelho compraria quando me lembrei da máxima de que “se você não tentar nunca vai conseguir, mas se você tentar tem alguma chance”, e decidi voltar — quem sabe? O pior que poderia acontecer seria gastar uns poucos minutos para ficar na mesma situação em que me encontrava, ou seja, sem celular. Resultado: voltei e achei o aparelho!

Moral da história: mesmo quando você achar que "está tudo perdido", considere a possibilidade de "achar" o que procura. Muitas vezes não vai conseguir, mas garanto a você que muito mais vezes vai se surpreender com o resultado!

ESTABELEÇA UMA ESPECIALIDADE

Somente os "especialistas" obtêm projeção. Poucos se dispõem a ouvir opiniões de quem "entende um pouco de tudo". As pessoas procuram referências de especialistas. Quando um palestrante é apresentado, normalmente ouvimos algo como "um dos maiores especialistas em seja-lá-o-que-for". Portanto, se você quer ter sucesso pessoal e profissional, especialize-se.

Ninguém pode ser bom em tudo

Escolha alguma área na sua profissão que você goste mais e passe a dar mais atenção a esse assunto. Leia livros, participe de cursos, assista a seminários. Procure realmente conhecer mais que os outros sobre aquele tema. Isso não é difícil, desde que você realmente se especialize.

Uma vez estabelecida a sua "especialidade", passe a divulgar seu nome sempre ligado a ela. Escreva artigos, dê palestras, divulgue contratos, mas somente quando forem ligados a essa especialidade. Você pode falar de outras coisas ou fazer trabalhos em outras áreas. Apenas não deve utilizá-los na sua campanha promocional porque isso tiraria o "foco" da especialidade, fundamental para transformar você em "referência" daquele assunto.

Uma especialidade pode ser qualquer coisa. Se você faz digitação de textos, pode ser especialista em currículos ou em manuais de operação. Se você é dona-de-casa, pode ser especializada em cozinhar tortas ou em arrumar armários. Você pode se dedicar à pintura, com especialização em paisagens ou figuras, em quadros grandes ou pequenos, em telas a óleo ou aquarelas. Enfim, há uma infinidade de "especialidades" que você pode escolher. O importante é decidir-se por uma.

Profissionais liberais e empresários podem facilmente escolher áreas de interesse e tornar-se especialistas nelas.

No trabalho, por exemplo, você pode se tornar especialista em montar as festas de aniversário da turma, os encontros de confraternização e outros eventos informais. Se isso não atrapalhar seu desempenho profissional, pode vir até a criar uma chance de ser promovido.

Na minha empresa, uma funcionária organizava tão bem esse tipo de festinha que, quando notamos o seu potencial, criamos um setor para "organização de eventos". Hoje ela é responsável oficial pelas confraternizações e também pelos seminários para clientes, encontros de usuários e participação em feiras de negócios... Ela se "especializou" e ficou tão boa no assunto que hoje é posto-chave no setor de marketing. Captou a ideia?

Escolher a especialidade não significa abdicar de fazer trabalhos em outras áreas, apenas de divulgar a notícia. Se precisar sair da sua "especialidade", faça-o às escondidas.

Principalmente quando se está em princípio de carreira, é muito difícil dizer não a uma oferta de trabalho. Nem precisa. Procure fazer as coisas dando o melhor de si e cuide da qualidade do seu trabalho para ser indicado a outros clientes no futuro. Mas, quando tiver a oportunidade de fazer algo dentro de sua "especialidade", capriche mais. E divulgue o fato.

Um método para identificar sua especialidade

Quando acabar este capítulo (falta pouco), faça o seguinte:

Procure um lugar tranquilo, onde você fique livre de interrupções. Se puder faça um exercício leve, como caminhar por 30 minutos, por exemplo. Ao fazer exercícios seu corpo produz uma substância denominada endorfina, que relaxa os músculos e amplia a percepção, favorecendo a criatividade.

Escreva numa folha de papel a sua área de interesse e as diversas opções de "especialidade" possíveis. Lembre-se de que é fundamental que você goste delas. Só coloque na lista coisas que você adore fazer, caso contrário jamais será espetacular naquilo. Especialistas são espetaculares no que fazem.

Identifique agora os "canais de conhecimento" de cada opção. Onde você pode obter informações para aprimorar seu conhecimento em cada uma das opções listadas? Existem livros sobre o tema? Há programas de TV ou vídeos de treinamento? Costumam ser ministrados cursos e seminários sobre o assunto? Há muitos especialistas já conhecidos nessa área? Liste todas as fontes como: colunas de jornais, websites, programas de rádio e TV, literatura etc. Quanto maior o número de fontes, mais fácil será obter o conhecimento necessário para atingir o nível de especialização, mas também maior será a concorrência, já que essas informações estão disponíveis para todos. Quanto menor o número de canais, mais fácil será você transformar-se em especialista, mas terá que trabalhar duro para obter a informação, já que ela não está acessível. Se tiver tempo e paciência para fazer pesquisas, teste em campo e consultas, esta é a melhor opção para obter projeção.

Finalmente, analise cada opção sob o ponto de vista de "potencial de projeção", ou seja, dentro das suas opções, quais as que mais provavelmente as pessoas procurarão como "referência"? É mais fácil ser conhecido como cozinheiro das melhores tortas da região do que como melhor arrumador de armários. Também é mais provável obter espaço na mídia como especialista em pinturas antigas do que em óleo sobre telas.

Lembre-se de que quanto mais esdrúxula for sua especialidade, menor será a concorrência e maior será a probabilidade de você se projetar.

Outra forma de obter projeção como especialista é restringir a área geográfica. Se você estiver disposto a mudar-se, é mais fácil ser o melhor Oftalmologista de Cururupu ou Açailândia, no interior do Maranhão, do que no Hospital das Clínicas, em São Paulo.

Especializar-se é reduzir o foco para aumentar a eficiência.

TRANSFORME A CRISE EM OPORTUNIDADE

A palavra chinesa para "crise" é composta de dois pictogramas. Lidos separadamente, cada um deles representa um oposto. O primeiro lê-se "perigo", que, indiscutivelmente, é uma das facetas de qualquer crise. O segundo, contudo, representa "oportunidade".



As crises, de qualquer tipo, têm a virtude de quebrar estruturas engessadas.

Muitas vezes você tem potenciais não-explorados e não os desenvolve porque se acomodou a uma situação.

Posso estar falando de um emprego, de um homem ou mulher, de uma cidade para morar... enfim, você pode ter algo melhor, mas, como está "comodamente estabelecido", fica difícil tomar a decisão de mudar.

Ante uma crise, a decisão fica mais fácil. As pessoas dizem "é agora ou nunca" ou "não tenho mais nada a perder" e se jogam na água. É durante as crises que empregados públicos tornam-se empresários bem-sucedidos, empresários medíocres tornam-se excelentes executivos e pessoas apagadas tornam-se criativas.

Em vez de queixar-se que a vida é cruel com você, aproveite a crise para inventar — procure nichos onde seu produto ou serviço possa ajudar a resolver problemas —, saia do lugar-comum.

RESUMO

- Você pode ser criativo em qualquer área.
- Crie seu próprio estilo.
- Liberte-se dos paradigmas.
- Estabeleça uma especialidade.
- Ninguém pode ser bom em tudo.
- Transforme a crise em oportunidade

PROMOÇÃO:

A ALMA DO NEGÓCIO



7 – PROMOÇÃO: A ALMA DO NEGÓCIO

Há várias formas de promover uma proposta, seja ela um produto, um serviço, uma ideia ou até mesmo a sua própria pessoa. O conceito básico é que os clientes precisam saber o que você vende e em que condições (onde, quando e como) para poder comprar.

Muitas vezes o cliente está procurando aquilo que você oferece, só não sabe onde encontrar.

Pessoas solteiras normalmente procuram pares amorosos, não há necessidade de criar demanda para isso, apenas é preciso colocar-se na vitrine (ou seja, ir a festas, eventos, cinemas, teatros etc.).

Há técnicas que ajudam você a colocar seu produto ou serviço "na vitrine" (veremos algumas em seguida).

Outras vezes, contudo, é necessário criar o desejo de compra. Se você vende algo novo que ainda não é conhecido, é preciso divulgar seus benefícios (o que o cliente vai ganhar comprando aquilo) e "educar" os potenciais compradores antes que a divulgação do “onde”, “quando” e “como” tenha alguma importância.

Em minha casa mantemos uma contabilidade única e por isso estamos acostumados a concordar com as despesas da família. Quando tirei o meu brevê de piloto e decidi comprar um avião (não é tão caro quanto parece), enfrentei forte dificuldade para convencer a minha esposa de que essa era uma despesa que valia a pena. Neste caso, muito mais importante do que divulgar a ideia, era necessário criar o desejo de ter aquele produto. Para aumentar mais o desafio, minha esposa não gosta de voar (se as coisas fossem fáceis, não teriam graça, não é?).

Há vários níveis em que a promoção pode acontecer. Você pode mandar fazer dezenas de milhares de folhetos e enviá-los por correio, publicar anúncios nos jornais, comprar espaço na TV e participar de programas de rádio para pedir votos nas próximas eleições — isso é promoção, e das caras. Mas você

também pode enviar um e-mail ou postar no Facebook para avisar a todos os seus conhecidos que pretende começar a arrecadar fundos para uma obra de caridade no próximo Natal. E isso também é divulgar o seu "produto".

Felizmente, os conceitos básicos se aplicam a qualquer nível e você pode usá-los na medida em que seus recursos permitirem.

ESTABELEÇA UMA PROPOSTA ÚNICA DE VENDA

Entenda isso nos dois sentidos. Você obtém maior eficiência de comunicação se anunciar a **mesma proposta** para todos os veículos que utilizar e se, além disso, apresentar uma **oferta exclusiva**.

A forma pode ser diferente. Se você vende camisetas, por exemplo, pode divulgar uma notícia falando sobre a promoção "vista a camisa da escola" no jornal dos alunos do colégio de seus filhos. A mesma notícia pode ter um formato diferente no mural do supermercado e outro no informativo da igreja. A forma muda. Mudam as fotos, as ilustrações, o texto, mas a proposta (no caso, vender camisetas escolares a preços promocionais durante a fase de matrícula) deve ser a mesma.

Além de estabelecer uma única proposta para toda a campanha de divulgação, é fundamental que você diga qual é a sua particularidade. É muito, muito importante, que você crie uma proposta única, no sentido de “inédita”, “singular”, “exclusiva”, “diferente”.

Invista o tempo que for necessário para estabelecer essa particularidade. Pense tanto em termos de produto (mais definitivo) quanto da promoção (temporária). O que interessa é que você possa noticiar alguma coisa que diferencie essa proposta das demais.

Todos os negócios apresentam algo que lhes é único

Até a padaria da esquina, que vende um produto semelhante a outras milhares de padarias, tem uma proposta única de venda: ela está mais perto da sua casa.

A particularidade da sua proposta pode estar no preço, no atendimento, no tipo de serviço que você presta ou nas garantias que você oferece. Procure-a.

Esse mesmo conceito pode ser transferido para o campo pessoal. Todos nós temos uma particularidade.

Podem ser os seus atributos físicos (beleza, força, altura), os seus conhecimentos, cultura e vivências (formação acadêmica, viagens, experiência profissional), o estilo de comportamento (carinhoso, agressivo, trabalhador, sensível). Essas particularidades sempre têm uma demanda. Há sempre pessoas que querem parceiros carinhosos, assim como há os que querem parceiros agressivos. Uns preferem viver ao lado de pessoas batalhadoras e comprometidas com suas responsabilidades, outros preferem os que curtem a vida e não se estressar com pequenos compromissos. Como dizem por aí “há gosto para tudo”. Então seja qual for o seu perfil sempre haverá um “mercado” lá fora com demanda para ele.

O que importa é identificar em seu produto, ou em você, qual é a sua particularidade, e divulgá-la para o mercado.

Da mesma forma, você precisa identificar qual é a sua particularidade quando deseja vender uma ideia ou empreender uma ação. Em que ela é diferente das tantas outras opções? Quais os benefícios únicos que ela apresenta para o seu "público-alvo"?

Digamos que você queira propor uma pescaria no lago. São duas horas de viagem, um dia inteiro num bote desconfortável e outras duas horas para voltar, desta vez sujo de água salgada, areia, terra e cheiro de peixe morto. Comprou? Não creio...

Tente agora da seguinte forma: esta viagem pode ser a chance de meditar sobre a sua própria vida e estabelecer planos para ela. A pescaria ensina paciência. Não adianta querer correr com as coisas. Assim como os peixes que comem a sua isca quando querem, a maioria das suas experiências acontece quando tem que acontecer, não quando você deseja que aconteçam. A pescaria valoriza o equilíbrio. Um peixe grande faz força quando é fisgado. Se você simplesmente puxá-lo com toda sua energia, o mais provável é que arrebente a linha ou traga somente o anzol. É necessário dar um pouco de

linha para acalmar o bicho, puxar um pouco de cada vez, voltando a dar um pouco de linha e novamente puxar até que o peixe esteja dentro do barco. Uma boa pescaria nos ensina respeito pela natureza. Se despejarmos lixo na água, os peixes fugirão. Devemos devolver ao mar os peixes pequenos para que possam crescer. Eles não representam desafio (e não trazem prazer ao pescador) nem podem ser comidos. Não pescamos mais do que podemos comer, nós e nossos amigos ou vizinhos, porque estaríamos desperdiçando a chance de ter mais peixes na próxima pescaria. Entenda a pescaria não como uma pescaria, mas sim como a chance que se abre de uma experiência de vida. Um momento de meditação. Além disso, você poderá dar uns mergulhos em água cristalina e bronzear-se ao sol. Isso sem falar da companhia agradável dos amigos e algumas cervejinhas que podemos tomar durante a nossa caminhada zen. Melhorou?

O TÍTULO DEVE DAR A IDEIA DA PROPOSTA

Mais de 90% das pessoas não leem os "miolos" dos anúncios a menos que o produto ou serviço anunciado seja do seu interesse.

Ora, para saber se interessa, teria que ler o anúncio, certo? Errado! O problema de dizer ao consumidor que esse anúncio deve ser lido é seu, não dele.

Felizmente, boa parte dos leitores vê os títulos, as imagens e as assinaturas dos anúncios antes de passar adiante. Essa é a sua chance de dizer-lhe o que você vende.

Não desperdice essa oportunidade colocando títulos estéreis como "promoção de natal" ou "compre em três vezes sem juros". Muitos leitores não passarão desse ponto.

É preferível colocar títulos sem graça como "camisas de algodão" ou "curso para vendedores" que pelo menos tornam a proposta explícita. Alguém que esteja procurando camisas de algodão (ou cursos para vendedores) será "fisgado" pelo anúncio com mais facilidade do que se você anunciar a "promoção do mês".

UMA IMAGEM VALE MAIS DO QUE MIL PALAVRAS

Clichê? Pode ser, mas funciona! Uma imagem transmite a mensagem centenas de vezes mais rápido do que um texto que precise ser lido. Por isso, se você puder, passe a maior quantidade de informação possível usando de fotos, desenhos ou ícones, eliminando tanto texto quanto possível.

O mesmo conceito se aplica às questões pessoais. Se você vai mandar uma carta para o síndico do edifício reclamando que o vizinho coloca o carro irregularmente e atrapalha suas manobras, muito mais eficiente do que mandar uma carta reclamando seria colocar um título do tipo "estacionamento irregular", anexar uma foto ou desenhar a situação da melhor maneira possível e dizer que o vizinho do apto. 901 costuma estacionar irregularmente na vaga, concluindo com "por favor, tome providências".

VENDA O PRODUTO, NÃO A EMPRESA

A maioria das pessoas só lê anúncios daquilo que está procurando. Esta é uma das razões pelas quais os anúncios para "criar demanda" precisam ser criativos e chamar a atenção, de outra forma não são lidos.

Isso não acontece com produtos, serviços ou ideias que já têm clientes cativos. Um anúncio que só divulgue a proposta para quem está procurando o que você oferece não precisa ser tão criativo nem chamar tanto a atenção; quem procura aquilo estará naturalmente antenado.

Colocar o nome da empresa no título do anúncio, seja ele uma propaganda, um folheto de mala-direta ou uma campanha no rádio, pode ser ótimo para firmar a marca, mas não é muito eficiente para quem precisa vender o produto anunciado.

Se alguém está procurando apartamento de três quartos na zona sul, é mais provável que pare para ler um anúncio cujo título seja "apartamento de três quartos na zona sul" do que outro que comece com "Godofrônio Imóveis vende...".

O nome da sua empresa deve assinar o anúncio, NO FINAL, para dar segurança e credibilidade à proposta. No título, especifique aquilo que o cliente procura; a não ser, é claro, que você queira vender a sua empresa...

FREQUÊNCIA É MELHOR DO QUE VOLUME

É preferível fazer muitos anúncios pequenos do que poucos grandes. Claro que estou pressupondo que você não pode fazer muitos anúncios grandes...

O tamanho ótimo para um anúncio é o "mínimo necessário para ser visível e transmitir a mensagem". A partir desse tamanho ótimo, é mais eficaz estar presente muitas vezes do que aparecer muito em poucas publicações. As pessoas só prestam atenção naquilo em que estão interessadas, lembra? Mas alguém pode não estar interessado no seu produto ou serviço HOJE e passar a interessar-se AMANHÃ, não pode? Nesses casos, um pequeno anúncio que apareça todas as semanas tem maior chance de captar novos interessados do que um anúncio grande publicado uma única vez.

REDIJA O TEXTO EM ORDEM DE IMPORTÂNCIA

Coloque no primeiro parágrafo a essência da sua proposta e só depois dê as explicações.

Muitos não passam das primeiras frases, por isso elas devem servir de "isca" para que o leitor continue atento. Anúncios que começam com "há muitos anos surgiu uma ideia junto com um ideal..." não captam tanto a atenção de quem está interessado quanto propostas objetivas do tipo "leia a revista Investimentos e saiba como aplicar melhor o seu dinheiro analisando as opções de mercado".

Uma dica para verificar se o texto está redigido em forma de "pirâmide invertida" (nome técnico para "ordem de importância") é pedir para alguém ler o primeiro parágrafo e explicar-lhe a proposta. Se o resultado for coerente, publique.

UTILIZE OS CANAIS ADEQUADOS

Uma das primeiras coisas que você precisa fazer antes de criar uma campanha promocional é identificar quais os canais adequados para atingir o seu público-alvo.

Canal, neste caso, significa "onde" você vai veicular sua proposta. Um excelente anúncio publicitário num veículo inapropriado (promovendo a nova cerveja numa revista evangélica, por exemplo) ou em canais certos, mas com textos subjetivos, propostas obscuras e formatos suficientemente densos para que ninguém leia o conteúdo, pode frustrar boas tentativas de aumentar as vendas de seu produto ou serviço.

Antes de poder identificar os canais de promoção adequados para seu público-alvo, é preciso saber qual é o público-alvo, certo? Identifique o seu tipo de cliente. Quem vai comprar o seu produto/serviço? Qual é o nível social, possibilidades financeiras, sexo, idade, hábitos etc. Quanto mais você "filtrar" essas características, tanto melhor poderá identificar os canais adequados para atingir o público certo.

Cada hábito "comum" a partes significativas de seus consumidores representa um canal de promoção. Se você perceber que a maioria dos seus clientes costuma frequentar academias de ginástica, pode fazer um acordo com essas instituições para utilizar seus informativos ou o próprio boleto de cobrança para divulgar seu produto ou serviço.

Além da Internet, do rádio, da TV e dos jornais de grande circulação, que atingem quantidades estupidamente grandes de pessoas e nem sempre representam o melhor custo/benefício para sua verba promocional, há inúmeros canais alternativos tão ou mais eficientes (desde que você saiba a quem precisa dirigir-se). Veja alguns:

Jornais de bairro

Estes jornais normalmente têm distribuição gratuita e preços bem menores que os jornais de grande circulação para propagandas de mesmo tamanho. Entenda também por jornal de bairro os informativos da igreja, do clube, da

associação, da escola, do sindicato etc.

Além disso, muitas empresas editam newsletters (impressas ou eletrônicas) para seus clientes. Se as características forem semelhantes e você não vender um produto ou serviço concorrente, podem representar uma ótima opção de canal de promoção. A vantagem nesses veículos é que você consegue negociar descontos, prazos e colocações com mais flexibilidade.

Se identificar que seu cliente é leitor desse jornal, esta é uma boa opção. Mas cuidado: o custo por mil (leitores) costuma ser maior que nos veículos de grande circulação, não se deixe enganar por números absolutos. Um anúncio que vale \$100 no jornal do clube que tem mil exemplares é muito mais "caro" que um anúncio que vale \$500 no jornal da cidade, com tiragem de cem mil exemplares. A segunda opção atinge cem vezes mais leitores por cinco vezes o custo.

Claro que é preciso saber quantos destes são potenciais clientes. Se você vende serviços de limpeza de automóveis em casa, só interessa quem tem carro no seu bairro. Colocar um anúncio no jornal da cidade é desperdiçar todos os leitores que moram longe, aos quais você não vai poder atender. Colocar um anúncio no jornal da associação de usuários de transporte alternativo, que fica no seu bairro, também não vai ajudar porque os leitores não têm carro (ou não usam). Pegou a ideia?

Outdoor

São aqueles painéis que ficam na rua com fotos tamanho gigante. Servem bem se seu público passa por ali com frequência. O problema é que os clientes literalmente "passam" por ali, ou seja, a mensagem tem que ser lida muito rapidamente. Nesses não dá para colocar detalhes da proposta e dificilmente dá para memorizar o telefone. São mais indicados para firmar imagem ou atrair pessoas para locais fixos e conhecidos. O outdoor é uma opção na qual eu pensaria para chamar pessoas para uma exposição de arte num local conhecido que não precisa dar endereço (só o nome do local já basta). Não utilizaria para divulgar o novo número de telefone do cabeleireiro ou divulgar um serviço de bordados em toalhas.

Você também pode contratar espaços fixos, tipo painéis, em clubes, associações, academias etc. Se você identificar que seu cliente frequenta esses lugares, esta opção tem a vantagem de pegar o potencial comprador a pé e, portanto, com possibilidade de puxar uma caneta e anotar o seu telefone.

Um exemplo de outdoor alternativo são os murais existentes nos supermercados, escolas e outros lugares que permitem que você coloque o seu cartão profissional por uns dias.

Busdoor

Uma variação do outdoor, só que em vez de ficar fixo em painéis, é colocado na traseira dos ônibus. Costuma ter preços acessíveis, mas possui os mesmos inconvenientes do outdoor.

Mala-direta

Este é um canal que mereceria um capítulo à parte, tal a complexidade das questões envolvidas numa boa campanha de mala-direta, mas fugiria ao meu objetivo que é apresentar as opções de uma forma mais genérica.

Pessoalmente, sou um apaixonado por mala-direta como canal de divulgação. Trata-se de uma forma de você chegar às pessoas que lhe interessam, controlando a mensagem em detalhes e com uma facilidade fantástica para medir os resultados.

Além disso, hoje em dia, a oferta de inúmeras ferramentas para simples mortais permitem criar peças gráficas com extrema facilidade. Alie-se a isso o barateamento constante dos recursos como impressoras e computadores e você tem uma das formas com melhor custo/benefício para criar folhetos baratos, em pequenas quantidades e com uma qualidade que há alguns anos só era possível com investimento de milhares de dólares.

Por exemplo, uma excelente forma de "especializar-se" é editar um periódico sobre o tema escolhido. Defina um público-alvo que seja fácil de atingir,

cadastre seus nomes/endereços no computador e escreva periodicamente sobre um assunto que interesse a esse público.

Há alguns anos, quando comecei minha empresa e precisava divulgar sem muitos recursos, escrevia mensalmente um newsletter onde falava sobre alguns dos assuntos ligados a gestão empresarial e tecnologia. Primeiro, criei o formato básico e depois imprimi alguns milhares de folhas só com o fundo colorido, sem texto. Para editar o periódico usava uma copiadora comum para imprimir o texto sobre o papel colorido. O resultado era excelente e eu enviava a cerca de mil empresas que identifiquei nas páginas amarelas e em anúncios de jornal como sendo clientes potenciais. Em poucos meses, tinha captado tantos clientes que decidi suspender a impressão até aumentar a estrutura para não perder a qualidade.

Outro caso interessante: um amigo decidiu vender seu automóvel, mas encontrou muita dificuldade de achar clientes através de anúncios de jornal. Ninguém procurava aquele modelo específico por não ser muito conhecido. Um vendedor sugeriu que ele deixasse o carro em consignação na sua loja porque aquele era o tipo de carro que as pessoas compravam por impulso, ou seja, iam à loja procurando outras marcas e, vendo o carro em bom estado (e a bom preço), pensavam em comprá-lo. Meu amigo não podia fazer isso porque usava o carro para trabalhar diariamente. Decidimos então preparar um "folheto" de uma página contendo a descrição das características do veículo e algumas informações adicionais como "notas de todas as revisões na concessionária que provam o extremo cuidado na manutenção" etc. Tiramos uma fotografia tipo "quatro rodas", de frente e de perfil com uma estrada vazia no fundo e colocamos tudo isso no computador. Imprimimos cerca de mil cópias coloridas e distribuimos nas casas e edifícios das redondezas, avisando que o carro ficaria em "exposição" em frente à residência do meu amigo, diariamente, a partir das 17h (quando meu amigo chegava em casa). O custo total da impressão, incluindo papel e cartucho da impressora, foi menor que o preço de dois anúncios classificados no jornal. O carro foi vendido para um vizinho alguns dias depois.

e-mail marketing

Uma variação da mala-direta é a “mala direta por e-mail” ou e-mail

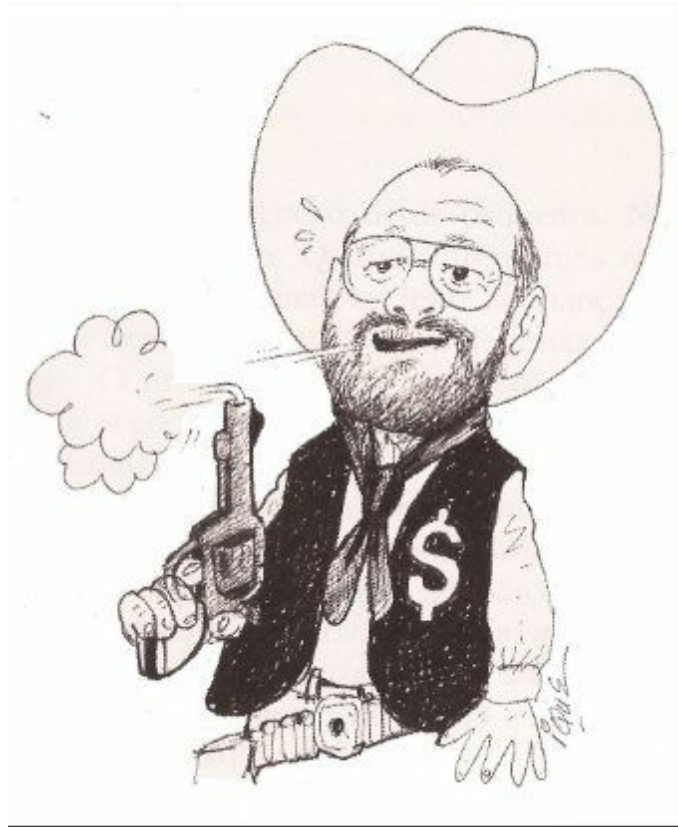
marketing. Hoje existem várias ferramentas gratuitas para fazer campanhas por internet virtualmente sem custo. O problema é que tanta gente gostou da brincadeira, e ela custa tão pouco, que as nossas caixas postais estão entupidas de e-mails com ofertas de vendas e acabamos não dando muita atenção a elas (ou pior, nos irritando quando as recebemos).

Uma forma de minimizar os riscos disso acontecer é você criar um blog ou *fanpage* no Facebook, por exemplo, e pedir às pessoas que se inscrevam na sua base de dados, caso queiram receber as suas newsletters ou ofertas. Neste caso os clientes é que terão solicitado o envio, e o mais provável é que tenham interesse em ler o que você lhes envia.

RESUMO

- Estabeleça uma "proposta única de venda".
- O título deve dar a ideia da proposta.
- Uma imagem vale mais do que mil palavras.
- Venda o produto, não a empresa.
- Frequência é melhor do que volume.
- Redija o texto em ordem de importância.
- Utilize os canais adequados.

NEGOCIE EFICAZMENTE



8 - NEGOCIE EFICAZMENTE

Aprendemos a negociar desde pequenos. Nós negociamos o tempo todo. Quando discutimos o que vamos comer no almoço, quem vai levar as crianças para a escola, onde será a próxima viagem de férias., tudo é negociação. O problema é que as pessoas se acostumaram tanto a negociar no dia-a-dia que, às vezes, só dão valor aos "grandes negócios".

Os vendedores, como precisam negociar "formalmente", desenvolveram para essas negociações certas técnicas e metodologias que são comumente utilizadas no ambiente corporativo. A maioria dessas técnicas, entretanto, funciona perfeitamente nas "pequenas negociações informais" que ocorrem no cotidiano doméstico ou na vida pessoal de todos nós.

ESTABELEÇA UM OBJETO COMUM DA NEGOCIAÇÃO

Um dos aspectos básicos de qualquer negociação é que precisa haver uma definição conjunta do problema. É fundamental que cada parte saiba o que está sendo negociado e qual a posição do "outro" nessa transação. Se isso não acontecer, a negociação se transforma numa dessas brigas de bar dos filmes de faroeste, onde todos batem em todos e ninguém sabe quem está do lado de quem. Muitas vezes nem sabem POR QUE estão brigando (ou negociando).

Uma fórmula para estabelecer o "objeto comum" da negociação é você parafrasear o seu parceiro, ou seja, repetir o que ele disse incluindo a sua própria interpretação. Dessa forma vocês estabelecem as intenções dessa negociação em particular.

VENDA SOMENTE ATÉ O OUTRO COMPRAR

Um dos erros mais comuns numa negociação é o vendedor continuar vendendo mesmo depois que o cliente aceitou a compra. As pessoas continuam descrevendo os benefícios, os recursos, as experiências de outros clientes... e às vezes o comprador volta atrás por causa disso.

Ora, você mostra ao cliente os recursos e os benefícios do seu produto ou serviço com o objetivo de fechar a venda, certo? Então, uma vez concretizado o negócio, não há nenhum lucro adicional se continuar "fazendo a venda". Desse ponto em diante não há nada para ganhar (a venda já foi feita), mas várias coisas podem atrapalhar caso você diga algo que o cliente não goste de ouvir. Por isso, uma vez fechado o acordo, confirme os dados da negociação e ... mude de assunto!

PROCURE SABER OS LIMITES DO OUTRO

Certa vez vi numa agência de automóveis um Mercedes Benz, ano 68, "novinho", que me chamou a atenção. O vendedor pedia \$4.000, que era um preço atrativo para o tipo de veículo e o estado (impecável) em que se encontrava. Pedi para dar uma "volta de reconhecimento", que alguns chamam de test-drive, e, como havia muito movimento, o vendedor pediu a um rapaz, que parecia ser um auxiliar de serviços gerais, que me acompanhasse.

Durante a longa viagem de duas quadras, comentei que pretendia fazer uma oferta de \$2.000, considerando que era um carro com mais de 30 anos de idade e pouquíssima liquidez. Aí o rapaz comentou comigo que dificilmente o dono da loja aceitaria, porque tinha pago \$3.000 duas semanas atrás numa troca por outro automóvel.

Com essa informação em mãos, ofereci \$2.500; ele desceu para \$3.500 e ficamos nessa gangorra até chegarmos aos \$3.000, que eu "sabia" ser o seu limite. Fechei o negócio e ambos ficamos contentes.

Eu não sei se o "rapaz" me deu a informação certa ou simplesmente "plantou" o valor como parte da estratégia de vendas da loja. De qualquer forma, fiquei tão satisfeito com o negócio que isso não vem ao caso. O fato é que nem sempre é tão fácil obter as informações sobre o limite do outro lado.

Muitas vezes as pessoas gostam de um produto na vitrine, mas reclamam que viram "mais barato no exterior" e tentam negociar com base no preço de custo. Normalmente não têm sucesso porque estão fora do limite do comerciante que pagou mais do que isso.

Se você viu um aparelho no país de origem por \$10, pode calcular quanto o lojista paga de encargos na importação e que impostos incidem sobre a venda, perguntando à Receita Federal. Dessa forma, conhecendo o verdadeiro "custo" desse aparelho para o vendedor, poderá fazer uma oferta justa para você e que permita a ele ganhar alguma coisa na transação.

Para manter relacionamentos de longo prazo é fundamental que os dois lados fiquem satisfeitos com os resultados das negociações.

Imagine que você sempre pede desconto numa determinada loja, não seria coerente pensar que quando o vendedor iniciar a conversa vai pedir acima do valor esperado porque sabe que você vai "chorar"?

NUMA BOA NEGOCIAÇÃO OS DOIS LADOS GANHAM

Em marketing, as transações que seguem esse preceito são conhecidas como negociações "ganha-ganha". São as melhores para manter relacionamentos no longo prazo. Para conseguir isso, em vez de tentar "levar vantagem em tudo", procure fazer com que a outra parte saia tão satisfeita quanto você.

Uma vez eu assistia a uma palestra de um conhecido joalheiro, dono de uma cadeia internacional de lojas, e lhe perguntei o que ele entendia por uma negociação "ganha-ganha". Ele me olhou e disse: "Se eu te der \$1 e você me der \$1, cada um de nós sairá com \$1. Mas se eu te der uma ideia e você me der outra ideia, nós dois sairemos com duas ideias cada um".

Se você aceitar que, na maioria das vezes, os dois lados dão importância diferente a cada item da negociação, podemos concordar no fato de que cada lado pode ceder nas coisas que são menos importantes para si, mas que podem ser pontos fundamentais para o outro.

Numa venda convencional, por exemplo, o consenso pode esbarrar no valor da venda para um dos lados, mas talvez para o outro isso não seja tão importante quanto a forma de pagamento. Pode-se chegar a um valor satisfatório para o vendedor e uma forma de pagamento conveniente para o comprador, e ambos sairão contentes.

Se você está negociando as próximas férias com seu cônjuge e gostaria de ir a um determinado lugar, talvez o local não seja tão importante para ele quanto o tipo de acomodações ou a data da viagem.

Seu negócio é fazer as crianças dormir? Então talvez você possa fechar na questão do horário e, em contrapartida, deixar que escolham os personagens da historinha.

Na maioria das negociações é possível chegar a um consenso onde os dois lados ganham, desde que você saiba o que é importante para cada um.

DESCUBRA O FATOR DE MOTIVAÇÃO DO OUTRO

Uma negociação pode ser encarada como algo divertido e muito mais produtivo, sob o ponto de vista de "benefícios", do que o mero questionamento das condições de compra e venda.

Na maioria dos casos, os fatores de motivação do comprador e do vendedor são diferentes.

Muitas vezes tendemos a agir durante a negociação como se o nosso parceiro precisasse chegar ao mesmo resultado que nós, como se os pontos de maior importância fossem os mesmos que os nossos. Na maioria das vezes, contudo, isso não acontece.

O cliente tinha recusado a oferta. "É muito caro", disse ele, "vou esperar as coisas melhorarem e volto a te procurar", completou. Eu fiquei desesperado. Afinal, já tinha feito três visitas a ele e precisava fechar o negócio para atingir a minha meta.

Decidi negociar com minha margem mínima para poder atacar essa objeção. "Caro? Então vou reduzir o preço para fecharmos", contestei. "Considere um desconto de 20% para resolvermos agora".

Vi que esse não era o caminho quando ele olhou para o relógio como se quisesse terminar a entrevista. Aí, talvez como forma de me expulsar da sala, ele disse: "Olhe, o problema não é o preço, até que a oferta inicial estava

razoável. A questão é que só terei condições de pagar o sinal no início do mês e por isso preciso adiar a compra até essa data".

"Ora", disse eu, "por que não disse antes? Eu posso tirar o pedido agora e jogar a primeira parcela para o dia 5 do próximo mês. Dessa forma, eu fecho o negócio, você recebe a mercadoria e atende o seu fluxo de caixa, todos ganhamos".

"Bem, se é assim, então façamos o pedido, mas com o desconto de 20% claro..."

Quando estava descendo no elevador, pensei que tinha desperdiçado os 20%. Tivesse eu identificado o problema verdadeiro, a real objeção ao fechamento do negócio, poderia ter proposto o adiamento do sinal sem conceder o desconto!

Muitas vezes as pessoas, como o comprador da história, usam "desculpas" para se livrar de um fechamento. As objeções utilizadas nem sempre são as verdadeiras. Você deve identificar o motivo verdadeiro de uma recusa para poder oferecer uma contraproposta que atinja o fator de motivação do seu parceiro e permita fechar a venda ou dar continuidade à negociação.

NUNCA ACEITE IMEDIATAMENTE A PRIMEIRA OFERTA

Em alguns países do Oriente Médio esta regra é um verdadeiro "ritual" que deve ser seguido sob pena de ganhar a inimizade do parceiro de negócios (seja ele um comprador ou um vendedor). Jamais aceite o primeiro preço numa feira de artesanato na Turquia, por exemplo. Se o fizer, o vendedor vai olhar você com cara feia, porque você "não sabe jogar". É como um jogador que já tem o campeonato ganho entrar em campo e fazer ponto contra para acabar logo com o jogo e ir para casa. O adversário e toda a torcida vão ficar irritados com a falta de competição, entende a ideia?

Muitas vezes, essas "regras do jogo" não estão muito explícitas e, em alguns casos, quando o prêmio é avaliado pelo valor monetário, o parceiro até gostaria que você fizesse os tais pontos contra, mas garanto a você que não vale a pena. A vida é divertida e a negociação é parte integrante de muitos

momentos de nossa história pessoal.

Quando você aceita a primeira oferta logo de cara, o outro lado pode ter a sensação de que poderia ter feito um negócio melhor, que poderia ter "pedido mais".

Para evitar isso, mesmo que você ache as condições justas, não deixe seu parceiro sentir que "foi fácil demais". As pessoas gostam de negociar, elas sempre querem conseguir uma barganha. Se você aceitar imediatamente a primeira oferta, estará criando dúvidas sobre o negócio em si e possivelmente frustrando seu parceiro.

Márcio decidiu vender seu apartamento e a primeira coisa que fez foi abrir o jornal para ver os "preços de mercado". A seguir, foi nas imobiliárias, pediu uma avaliação do seu apartamento e viu quanto era cobrado por outros do mesmo tipo. Quando definiu claramente quanto valia seu imóvel, decidiu anunciá-lo com preço 20% acima desse valor. "Dessa forma, terei margem para negociar", pensou.

Dois dias depois, um senhor, após uma breve vistoria, sacou o talão e, sem discutir, fez o cheque no valor que estava no jornal. Márcio adorou, ficou eufórico. Tinha efetuado a venda logo na primeira oferta e bem acima do que considerava ser o preço justo.

Pouco tempo depois, contudo, começou a pensar: "Será que fiz um bom negócio? Ele não teria pago 10% a mais? Deveria ter esperado por outra proposta?" e viu que os jogos não têm tanta graça assim quando o outro lado não tenta ganhar...

NEGOCIE UM PONTO DE CADA VEZ

Se você vai comprar um pacote (muitas coisas juntas), a melhor forma de fazê-lo é negociar um item de cada vez.

Já se você está vendendo, negocie tudo junto, como se fosse um único item.

Não, não estou maluco. Se você costuma fazer exatamente ao contrário, ouça

(ou melhor, leia):

Numa negociação, cada parte procura levar o resultado final o mais próximo possível do seu objetivo. Como esses objetivos nem sempre são os mesmos (embora haja casos em que isso ocorra), às vezes "ceder" para o outro significa que você se distanciará do resultado esperado.

A outra parte sabe disso e normalmente está disposta a ceder um pouco também. Por isso, quando alguém vai vender um carro ou um apartamento, por exemplo, muitas vezes anuncia um valor acima do que espera realmente receber. Essa é a sua "margem de negociação".

Em geral, em todas as compras e vendas, existe uma "margem de negociação" na faixa dos 10% a 15%. Essa a diferença que você conseguirá sem muito esforço, se barganhar. Claro que isto é uma "regra geral", serve de ponto de partida, mas não se aplica a tudo nem a todos.

Certas vezes, um produto "em promoção" já consumiu boa parte da margem de negociação. Outras vezes, o vendedor não tem pressa ou desejo real de desfazer-se daquilo que está vendendo, e por isso não muita disposição de ceder tanto quanto alguém que tem a necessidade imediata da venda. De qualquer forma, em boa parte dos casos, a regra se aplica.

Tomemos como verdadeiro que tanto o vendedor quanto o comprador estão dispostos a "ceder" um pouco para realizar o negócio. O que vale agora é a percepção do quanto se cede. Normalmente ninguém está disposto a ceder demais e o "desconto" final está associado ao valor total da operação.

Num negócio de milhões, as centenas "valem" menos que num negócio de milhares.

Imagine que alguém queira vender o fogão usado. Digamos que essa pessoa ache que o aparelho vale \$200, mas está disposta a vendê-lo por até \$180 para livrar-se dele logo. Digamos que vem um comprador e lhe oferece \$100. Nosso personagem poderia pensar que \$100 é ceder demais, afinal representa 50% do total, que é muito além do que ele estava disposto a ceder. Eu não ficaria surpreso se soubesse que recusou o negócio.

Agora continue imaginando: dias depois, nosso amigo decide comprar um automóvel de \$15.000. Digamos que ele anda no carro, verifica os possíveis defeitos e, quando fala com o vendedor, oferece \$14.000 e acaba fechando por \$14.500. Neste caso, o "desconto" teria sido de \$500. Parece ser mais fácil obter \$500 num carro de \$15.000 do que \$100 num fogão de usado de \$200.

O quanto será cedido por cada parte para concretizar o negócio vai depender de uma série de fatores (incluindo sua pressa ou interesse no produto ou serviço negociado).

Em todos os casos, contudo, o "valor relativo" e o "valor absoluto" são partes fundamentais do processo. As pessoas tendem a ceder mais quando se trata de "valores relativos" (ou percentuais) pequenos.

Quando falamos de um pacote de produtos ou serviços, o valor percebido do conjunto é superior à soma dos valores das partes individuais. Ou seja, é mais fácil você ganhar "vantagens" ao COMPRAR negociando descontos sobre cada componente individualmente porque o valor do "desconto" será menor, mais fácil de obter.

Certa vez o aprendiz disse ao mestre Zen que não compreendia como negociar as partes poderia ser mais conveniente do que negociar o todo já que, afinal, o todo era a soma das partes.

"Pequeno besouro", disse a mestre, "um forasteiro pede cem dinares por um cavalo e mais vinte dinares pela sela, os antolhos e o par de ferraduras. Se você precisa de todos esses itens, não lhe pareceria natural negociar sobre o total, ou seja, sobre os cento e vinte dinares?"

"Por certo, meu mestre", disse o aprendiz, olhando para o final do corredor onde se encontravam os cavalos, "é justamente por isso que não entendo por que deveria discutir o preço de cada item separado".

"Pois bem, se o cavalo mais os acessórios custam 120 dinares e o negócio se concretizasse por, digamos, 100 dinares, teria você feito um bom acordo?"

"Acho que sim, meu mestre. Afinal, só o cavalo vale isso".

"Mas se você considerar que o cavalo vale quatro quintos do total do conjunto, então também poderia ter oferecido 80 dinares pelo cavalo sozinho e o negócio seria igualmente compensador para ambas as partes, concorda"?

"Bem... creio que sim. Afinal, vinte dinares é o que o vendedor estava disposto a ceder."

"Então, se você conseguiu um desconto de 20 dinares no cavalo, é razoável pensar que conseguirá pelo menos mais alguns centavos pelos acessórios e nesse caso teria feito um melhor negócio se os negociasse em separado".

"Obrigado, meu mestre. Agora compreendo: o segredo se encontra em negociar o conjunto de coisas, mas obtendo o máximo possível sobre cada uma individualmente".

ÁGUAS PASSADAS NÃO MOVEM MOINHO

Em outras palavras, o que você pagou pelo produto na compra não impacta no valor de mercado. Chama-se a isso CUSTO AFUNDADO. O conceito é que numa negociação, o valor de referência do item a ser negociado deve ser o que o MERCADO está disposto a pagar por ele, nunca o que foi gasto para obtê-lo.

Há vários exemplos que ilustram este fato, mas um dos que considero mais diretos é o valor do ouro. Você comprou uma barra de ouro por \$100, mas, quando decide vendê-la, o mercado avalia em \$50. Nesse momento, não importa quanto você pagou por ela; se quiser vender, vai conseguir \$50, independente de quanto pagou.

Da mesma forma um automóvel, um apartamento, joias e inúmeros outros itens que são avaliados em função do valor de mercado, raramente do custo de aquisição.

Pouco antes de um dos planos de estabilização econômica que ocorreram na década de 1980, um amigo comprou um apartamento pagando um sinal de \$5.000 e assumindo uma dívida de 60 prestações de \$1.000 com reajuste pelo

índice da construção.

Quando o plano foi divulgado, o índice subiu cerca de 20% e meu amigo, fazendo algumas contas simples, percebeu que teria que pagar um valor muito superior ao do apartamento, cujo valor no mercado não só não havia se valorizado na mesma proporção como, em função da escassez de dinheiro, havia até baixado de preço.

Para desfazer o negócio, teve que abrir mão do sinal que já tinha pago, como previsto no contrato. Quando saíram da imobiliária, o advogado disse:

"Parabéns! São poucos os que conseguem entender o conceito de 'custo afundado'. O que você perdeu é fichinha comparado com o que iria perder se continuasse pagando".

Na maioria das vezes, o "custo do que foi pago" transforma-se numa barreira psicológica quase impossível de ser ultrapassada.

Quantas pessoas pensam que "já investiram tanto numa relação" que não conseguem separar-se de parceiros que as tornam infelizes? E o tempo que lhes resta? O que já passou não pode ser recuperado. Às vezes, é preciso "assumir o prejuízo" para poder investir no futuro.

Alguma vez você ouviu uma mãe dizer ao filho num restaurante que "tem que terminar o que tem no prato", mesmo que o garoto estivesse satisfeito? Ocorreu a você perguntar-lhe se a conta sairia mais barata por causa disso? Provavelmente, não. Este é um bom exemplo de "custo afundado". Se você já comeu o suficiente num rodízio, não vai economizar nada comendo mais — pelo contrário, poderá ter uma indigestão e acabará gastando, além da conta do restaurante, a consulta de um médico. Ou, pior, engordará tanto que precisará pagar um spa para tirar os quilos a mais. Conclusão: não compensa — coma aquilo que precisa, mesmo que seja num rodízio.

Da próxima vez que fizer um negócio, esqueça quanto custou o que você está vendendo — veja quanto vale para o mercado ou quanto vai lhe custar caso você não venda.

NÃO VENDER TAMBÉM TEM CUSTO

Quando calcular o valor de um negócio, considere o seu "custo de manutenção" durante o tempo que não vender.

Imagine que você tem uma lancha que comprou por \$50 mil. Gasta \$1.000 de manutenção mensal (mesmo sem usar) entre aluguel da vaga, título do iate clube, marinho para lavar (senão ela enferruja) e outras "cositas".

O valor de mercado de uma lancha similar é \$20 mil. Pelo que eu disse no parágrafo anterior, você deve esquecer os \$50 mil e pensar nos \$20 mil, lembra? Mas agora, além disso, há o custo mensal. Se demorar cinco meses para vender, vai receber o equivalente a \$15 mil de hoje (os \$20 mil avaliados menos \$1 mil por mês nos próximos cinco meses). Então, se alguém lhe oferecesse \$15 mil, você venderia?

Vender por \$15 mil agora seria eliminar a possibilidade de ganhar \$20 mil com outro possível cliente que poderia entrar amanhã na loja. Por outro lado, pode significar esperar seis meses para receber uma oferta de \$17 mil e, com isso, ganhar ainda menos do que se fechasse o negócio agora. É uma aposta — sempre é uma aposta.

Para quem gosta de jogar, é necessário considerar as chances.

Esse dilema em Marketing tem nome. Chama-se CUSTO DE OPORTUNIDADE.

Outro exemplo que ilustra esse conceito é a ocupação nos hotéis. Imagine que um hotel cobra \$100 pela diária e você oferece \$50. Assumamos que o "custo variável" dele, ou seja, o que realmente vai gastar com sua hospedagem (entre material descartável, café da manhã etc.) seja \$10. Neste caso, se ele aceitar a sua oferta de \$50, ainda ganharia \$40, que é melhor do que nada. Afinal, se não alugar o quarto hoje, perderá esse valor para sempre, ok? Por outro lado, se fechar o negócio com você e cinco minutos depois aparecer um hóspede que estaria disposto a pagar \$100, ele não poderá fazer a troca — e terá perdido \$50. É uma aposta.

Já que você está lendo este livro, vou dar-lhe minha opinião (com base na

experiência) sobre o assunto:

Quando negociar um item que tenha custo de "não vender" (manutenção, depreciação etc.), "mais vale um pássaro voando do que um na gaiola".

Não entendeu? Bem... é que não gosto de ver pássaros engaiolados, mas voltando ao assunto, eu diria para avaliar a situação antes de decidir. Não há receita de bolo. O que vale é a sua sensibilidade da situação e o quanto você está disposto a arriscar. Melhor ganhar agora \$40 vendendo o quarto de hotel e arriscar “deixar de ganhar” \$90 se aparecer outro cliente, ou perder \$10 do custo de manutenção se não aparecer ninguém? Você decide. Não quero me repetir, mas é uma aposta.

VOCÊ PRECISA MELHORAR A SUA OFERTA

Certa vez assisti a um apresentador contar a seguinte história num seminário:

Um importante estadista pediu a um assessor que preparasse um estudo sobre os efeitos da globalização na economia de seu país. Após algum tempo, o pesquisador entregou o resultado devidamente encadernado à secretária do então Ministro.

Dois dias depois, recebeu o trabalho com um pequeno bilhete que dizia: "Você precisa melhorar isto".

O assessor ficou desesperado. Passou os dois dias seguintes quase sem dormir, incrementando os gráficos, detalhando as análises e confirmando as informações até que, novamente, entregou o trabalho à secretária do patrão.

Pouco tempo se passou e recebeu a pasta com um bilhete muito semelhante (talvez até o mesmo da vez anterior), que dizia: "Você precisa melhorar isto".

Contou o apresentador que o protagonista da história pediu licença no serviço e passou a semana seguinte dedicado à encomenda, esmerando-se em cada ponto até não ser mais capaz de melhorá-lo.

Quando acabou, fez questão de entregar pessoalmente ao chefe e, ao passar-lhe o resultado de duas semanas de trabalho, disse: "Sr. Ministro, espero que agora o senhor goste porque fiz tudo que podia. Dediquei 24h por dia das últimas duas semanas para chegar até aí. Não sou capaz de melhorá-lo mais".

Segundo este relato, o Ministro olhou para o assessor e disse: "Bem, nesse caso acho que agora vou lê-lo".

Se você está comprando alguma coisa, a frase "você precisa melhorar essa proposta" é tremendamente eficaz para conseguir melhores condições. Trata-se de uma frase antiga, batida, mas os vendedores ainda tremem ao ouvi-la.

Muitos pensam que você está fazendo um favor, achando significados implícitos como "eu tenho uma oferta melhor, mas quero comprar de você, melhore a proposta" ou "essas condições não são suficientes para ganhar a venda, melhore a proposta". Seja como for, funciona!

Por outro lado, se você for o vendedor e ouvir essa frase de um comprador, lembre-se de que seu parceiro pode estar blefando. Procure identificar a real situação perguntando de volta "o quê" exatamente, deve ser melhorado? Será a qualidade? O prazo de entrega? A condição de pagamento? Só em último caso fale do preço!

NUNCA PROPONHA "RACHAR A DIFERENÇA"

Numa negociação padrão, cada lado tenta diminuir a diferença entre a última proposta do parceiro de negócios e seu próprio objetivo na transação. Se você quer pagar \$100 e o vendedor quer \$200, a diferença é \$100. Caso o vendedor faça uma oferta de \$190, você pode oferecer \$110 e assim sucessivamente até chegarem a um valor de consenso. De uma forma geral, cada parte deseja que o valor final esteja o mais próximo possível da SUA oferta inicial.

Muitas vezes um dos lados propõe "rachar a diferença" para fechar logo o negócio. Neste caso, o parceiro pode agir de duas formas: aceitar a oferta e acabar a brincadeira ali, mas também pode continuar a negociar, usando o

"meio" como novo patamar de negociação.

Se o vendedor oferecer "rachar" a diferença estará, na verdade, fazendo uma oferta de venda por \$150. O comprador pode aceitar, mas também pode continuar negociando a partir dos \$150, oferecendo \$140, por exemplo. Sempre terá mais chances de ganhar do que se ele, comprador, oferecer "rachar a diferença".

Se o comprador fizer a oferta de "chegar no meio", o resultado na prática seria o vendedor ter recebido uma oferta de \$150, que poderia aceitar ou não, pedindo, por exemplo, \$160 para fechar o negócio.

O segredo está em nunca ser quem oferece a divisão porque essa seria uma oferta, que pode ou não ser aceita pela outra parte. Se não for, o oponente vai usá-la como "novo patamar" de negociação e você terá cedido à toa.

Isso vale para o tempo que seu filho pode ver televisão, a hora em que sua filha pode voltar do baile ou o valor que pode gastar no shopping. Deixe que o outro lado proponha a divisão e tente negociar a partir daí.

Uma tática que funciona quando o parceiro oferece rachar a diferença para "fechar" é pedir um tempo para pensar e voltar, algum tempo depois, dizendo que sente muito, está constrangido, mas seu sócio (pai, esposa etc.) não aceitou a proposta... mas está disposto a fazer o negócio por apenas 10% a mais.

CONSIDERE (OU CRIE) A PRESSÃO DO TEMPO

Um dos piores inimigos de qualquer negociador é o tempo. Normalmente o lado que tem mais pressa cede mais para fechar logo o negócio dentro do seu prazo-limite. Essa é uma das pouquíssimas constantes da negociação; utilize-a de modo favorável.

Quando for comprar, assegure-se de estar prevenido contra a "pressão do tempo". Se for vender, procure criar essa pressão no seu parceiro para ganhar vantagens no processo.

O Egito antigo era urna ilha cultural nos milenares impérios semíticos. Durante séculos essa região foi regida por sábios e defendida por guerreiros. Mantinha uma identidade própria num momento em que surgiam culturas vindas de terras distantes e a região frequentemente experimentava choques com o resto do mundo.

Diz um fragmento de papiro, atualmente exposto no Museu Britânico de Londres, que um enviado dos hicsos partiu de Avaris para encontrar-se com o príncipe de Tebas. Seu objetivo era negociar o desvio do lago dos hipopótamos, declarando que o bramido dos animais incomodava o soberano hicsos.

Parece lenda, mas realmente aconteceu e o fato é narrado por historiadores como o “casus belli” mais estranho da história universal.

Relatos mencionam que o encontro deu-se na cidade de Deir El-Bahari. A intenção da delegação de Tebas era concluir as negociações antes da próxima estação de águas para poder utilizar o acordo com fins políticos. O povo exibia sinais de revolta e havia dúvida sobre a capacidade dos exércitos de apaziguar um eventual levante.

Partiram com urna delegação de representantes e montaram suas tendas perto do lago principal da cidade. Tinham suprimentos para uma semana e contavam com barcos a vela que lhes permitiriam renová-los de semana em semana.

Os hicsos, por sua vez, alugaram um castelo com suprimentos e acomodações confortáveis para toda a delegação... pelo prazo de dois anos.

O recado era claro: não tinham a menor pressa. Conclusão: Avaris acabou cedendo muito mais do que gostaria para poder concluir o acordo, dias antes de eclodir o levante que culminou com a conquista pelos egípcios.

Quando você vai comprar alguma coisa que está em promoção até uma determinada data, está sendo pressionado pela necessidade de fechar o negócio antes desse dia. Da mesma forma, se você precisa alugar um salão para o aniversário de 15 anos de sua filha, não poderá negociar para sempre sob risco de festejar o casamento dela. Uma loja que vende carros tem que se

desfazer do estoque antes da chegada dos novos modelos. Caso contrário, perderá de 10% a 20% no valor dos veículos. Uma companhia aérea tem que vender os assentos antes do voo. Se o aluguel de quartos de hotéis não for fechado naquele dia, estará perdido para sempre.

Todos esses são exemplos de "pressão do tempo" e se você está do outro lado, pode ser intransigente, conseguir maiores concessões e fazer melhores negócios sabendo quando essa pressão pode ser exercida, ou criando-a, de forma deliberada.

Quantos vendedores fecham negócios anunciando que o preço vai aumentar a partir do próximo dia 10? Ou que a promoção só é válida até o dia 15? Ou que restam apenas três unidades no estoque? E você precisa decidir "rápido" para não ultrapassar a "data-limite" ou arriscar-se a ficar sem a mercadoria.

Procure saber as "datas-limite" do outro

Se você souber as "datas-limite" do seu parceiro, poderá ficar mais "inflexível", deixando que a pressão do tempo faça com que ELE ceda nos instantes finais.

Por exemplo, quando você for vender um apartamento, procure saber se o comprador tem uma "data-limite" para sair de onde mora porque esse é o tempo que ele tem para fechar o negócio com você.

É fundamental que você tenha mais tempo que o outro

Para fazer uma boa negociação, você precisa ter o controle da pressão do tempo. Por isso é muito importante que você tenha mais tempo que o seu parceiro. Algumas vezes isso não acontece e nesse caso você entra na arena enfraquecido. Avalie se os benefícios compensam o risco e torne a sua decisão, mas esteja consciente de que é um péssimo começo.

Se não houver uma data-limite, crie uma

Uma forma de agilizar uma negociação é criar uma "pressão do tempo"

fictícia (mas igualmente eficaz) para o outro lado.

No caso do apartamento, por exemplo, você poderia anunciar que, se não vender o imóvel até o dia 30, vai aumentar o valor porque não precisará tanto do dinheiro em função de uma aplicação de renda fixa que poderá resgatar nessa data.

Pode anunciar que o tempo de validade da reserva é de uma semana ou ainda que a pessoa terá que decidir se aceita ou não a sua oferta nos próximos sete dias por que, após essa data, terá que dar uma resposta a outro pretendente que volta de férias.

CREDIBILIDADE POR ESCRITO

Uma variável da "pressão do tempo" é a "pressão do escrito". Muita gente, muita mesmo, acredita em datas-limite ou “normas de procedimentos” simplesmente porque elas estão escritas em algum lugar.

Ora... se até as leis constitucionais são modificadas, então por que não poderiam essas datas-limite, normas ou procedimentos estabelecidas pelas empresas ser contestadas?

Por exemplo: muitos restaurantes colocam placas de "reservado" sobre algumas mesas, normalmente as que estão melhor localizadas, para evitar que casais ocupem espaços que podem acomodar famílias inteiras. Uma pessoa vivida sabe que essas reservas não existem e, se existirem, dificilmente especificam a localização exata da mesa. Com alguma insistência (e às vezes uma nota de \$20), você consegue locais nobres.

A mesma coisa acontece com o horário de saída (check-out) nos hotéis. Normalmente há placas avisando que "os hóspedes devem deixar o quarto até as 12h". Muitos o fazem. A tendência é achar que aquilo é uma regra inquebrável, um protocolo que deve ser seguido à risca. Viajantes mais experimentados, contudo, sabem que na maioria dos casos podem conseguir um *late check-out* (ou "saída mais tarde") apenas avisando a recepção.

Da mesma maneira, se você chega na loja e lê o aviso de que "não se fazem

trocas aos sábados", não se deixe intimidar. Aquele aviso não é uma lei votada no Congresso nem faz parte da Constituição, você pode discutí-lo se isso lhe for conveniente.

As pessoas tendem a considerar esse tipo de aviso como algo quase sagrado, indiscutível, dogmático. Use o fato a seu favor, criando os avisos para seus clientes mas não se deixe intimidar por eles quando estiver do lado do comprador.

A mesma coisa acontece com os contratos de adesão. Antigamente, quando não era tão fácil editar um documento com "cara" profissional, essa "pressão" era ainda mais forte no momento em que se estava ante um deles. Mas mesmo hoje em dia, quando qualquer um com computador e impressora a laser consegue qualidade profissional nos impressos com meia hora de trabalho, ainda se vê um contrato "impresso" com mais respeito do que ele merece.

Os bancos, imobiliárias e outras tantas instituições que lidam com esse tipo de documento sabem o quão fácil é impor condições aos clientes simplesmente porque "fazem parte do contrato-padrão". Mais uma vez, se você é uma dessas instituições, use isso a seu favor. Crie contratos-padrão com "pinta" de pré-impressos e poucos serão os clientes que reclamarão das cláusulas, muitos nem vão ler o tal contrato, achando que "se vale para todos, então não vão mudar para mim".

Por outro lado, se você é o comprador, não se deixe intimidar por esses contratos. Pessoalmente, eu já fiz dezenas de ressalvas em documentos desse tipo, até com bancos, sem o menor constrangimento.

Os "manuais de procedimentos" são ótimos para criar essa aura de credibilidade e oficialidade que muitas vezes faz diferença para uma negociação. Você pode escrever o seu próprio "manual de procedimentos" para praticamente qualquer atividade ou criar memorandos intitulados "Ofício 0987-0", se puder com algum selinho do lado. Mostre-os aos clientes para embasar suas atitudes. "Olhe, está escrito aqui, vê?" O resultado é bombástico.

O mesmo raciocínio se aplica a recortes de jornal e artigos de revistas. Muitos

deles não valem o papel em que foram impressos, mas garanto que se você mostra para seu parceiro um artigo ou trecho de um livro descrevendo uma barbaridade qualquer, poucos terão coragem de discuti-lo.

Você também pode escrever um artigo e enviá-lo a revistas especializadas, jornais de bairro e inúmeros outros veículos que estão tão ávidos por informação e colaborações desse tipo que terão prazer em publicar o seu texto. É tão fácil ter um desses artigos publicados que acho covardia utilizar esse estratagema.

O mesmo conceito pode ser aplicado a "títulos" ou posições hierárquicas. Não se impressione por negociar com o "presidente da Comissão de Valores Especiais" daquela empresa. Ele tem tanto poder quanto você atribuir a ele. Uma negociação, qualquer negociação, pressupõe que os dois lados precisam de algo que o outro tem.

Naquela negociação em particular, você e o tal "presidente" estão em igualdade de condições. Trate-o dessa forma para não ceder demais. Considere que se ele está ali, precisa do que você oferece. Valorize a SUA posição.

Estatísticas são manipuladas desde antes de você nascer. Se eu fizer uma pesquisa com os leitores satisfeitos deste livro, encontrarei um grande "índice de satisfação entre os leitores" que poderá servir para alavancar as vendas.

Da mesma forma, pode-se chegar a estatísticas que demonstrem uma determinada posição apenas estabelecendo o universo a ser pesquisado. Por isso, não se deixe impressionar por estatísticas.

Lembre sempre que médias indicam exatamente isso: pontos médios. Não são, nem de longe, o melhor valor que você pode obter.

A média de expectativa de vida no Brasil é 72 anos. Isso não significa que uma pessoa que tenha 71 vai morrer no ano seguinte. Há pessoas com mais de 100 anos, assim como morre gente aos 30. Médias indicam claramente que há quem as supere. Pense nisso quando ouvir que "a média de mercado é 100". Mostre a seu interlocutor que se 100 é a média, certamente você pode obter um valor melhor. Pode comprar por menos ou vender por mais. Por isso

é "média". Você não quer estar na média, ou não estaria lendo este livro. Você quer estar no extremo, no melhor valor possível. Use a média como referência, nunca como objetivo.

PLANEJE A NEGOCIAÇÃO

Antes de "partir para a luta", é fundamental que haja uma preparação. Procure estabelecer na sua cabeça (caso não possa consultar anotações escritas) itens como:

Local do encontro

Cada local tem suas vantagens e desvantagens. Negociar "em casa" significa que você controla o tempo da entrevista e as interrupções que possam ocorrer. Você pode pedir à sua secretária (ou mãe, empregados etc.) que não interrompa, mas também pode pedir que o faça quando ouvir um determinado sinal (um espirro, um copo caindo etc.). Isso permite a você criar uma pausa em momentos difíceis, por exemplo.

Além disso, "em casa" você dispõe de todas as informações, o que pode ser uma vantagem para agilizar o processo, mas uma desvantagem se quiser adiá-lo para ter mais tempo.

Um local neutro (como um restaurante, por exemplo) normalmente é ruim para ambas as partes. Nenhum dos dois dispõe de controle sobre coisa alguma.

Se não houver alternativa, vá antes do encontro e conheça os garçons, veja se há telefone e onde fica, qual a melhor mesa para seus objetivos etc.

Negociar na casa do adversário é a pior das opções. Se for inevitável, relaxe... mas procure identificar o ambiente quando chegar para saber o que o espera. Não se amedronte — você normalmente poderá adiar o fechamento alegando alguma desculpa se as condições forem muito desfavoráveis.

Preço mínimo/máximo

Se você vai negociar, é importante estabelecer (para si) qual é o preço mínimo pelo qual está disposto a vender ou qual o preço máximo que está disposto a pagar na compra.

Tendo esse valor como objetivo, trace a estratégia de entrada.

Numa negociação padrão, quem quer vender por \$100, pede \$105 e quem quer comprar por \$100 oferece \$95. Variam os percentuais e os valores, mas é raro um vendedor não pedir acima e um comprador não oferecer abaixo do valor que tem como objetivo.

Adapte as táticas aos recursos disponíveis

Você pode planejar as táticas que vai utilizar durante a negociação, ou seja, COMO executar a estratégia, em função dos recursos que dispõe em cada caso. As crianças fazem isso instintivamente, sem preparar. Dizem que "não querem comer" até você prometer sorvete depois do jantar ou um beijo, caso terminem o prato. Isso é uma ótima tática, das crianças, para ganhar sobremesas gostosas e presentes, muito mais eficiente do que pedi-los.

Fale com outros compradores/vendedores que tenham feito negócios com seu parceiro no passado e lembre suas próprias experiências com outras transações para tentar identificar quais as táticas que ELE vai usar contra você e prepare-se para elas.

Às vezes é mais fácil falar do que fazer, eu sei. Meus filhos utilizam táticas que eu mesmo usei com meus pais, trinta anos atrás. E a cada vez eu caio bonitinho na armadilha, mesmo tendo a tal "experiência prévia". Aliás, acho que a história se repete há várias gerações. Pelo menos é consciente.

Eis a seguir algumas táticas utilizadas no ambiente corporativo, que são úteis também quando aplicadas a pessoas, como você:

Volta atrás

Esta tática consiste em suspender um benefício que já tinha sido dado. Dessa forma, o parceiro passa a brigar para "manter" aquele benefício em vez de tentar melhorá-lo.

Imagine que um cliente entra na loja, vê um aparelho e o vendedor informa que o preço é "mil". Continue imaginando... O cliente oferece "oitocentos" e o vendedor pede licença para consultar o Gerente. Ouve-se uma discussão. O vendedor volta alguns instantes depois, com cara de "cachorro que quebrou o pote", dizendo que “sente muito, houve um mal-entendido. O preço real é mil e cem e ele não só não pode aceitar a oferta de oitocentos como não poderá vender por mil”.

Nesta situação, o cliente tende a exigir que o vendedor mantenha a sua palavra e venda por mil o aparelho pelo qual ofertara oitocentos poucos instantes atrás.

Essa técnica funciona muito bem na maioria das vezes, mas CUIDADO! Ela irrita o cliente e gera insatisfação, além de ser eticamente questionável.

Evite usá-la. Só mencionei porque acho que você deve saber que ela existe para reconhecê-la e estar preparado no caso de usarem com você.

Homem bom x homem mau

Essa é conhecida dos filmes policiais. O bandido é preso e o policial mal-encarado bate no indivíduo, faz ameaças e mostra-se impiedoso para que ele confesse. Quando sai da sala para "tornar um café", o parceiro "bonzinho" oferece um lenço para limpar o ferimento e desculpa-se pelos modos do companheiro. Dessa forma, cativa a "amizade" do marginal e convence-o a confessar antes que o "mau" volte à cena.

Quantas e quantas vezes os casais utilizam essa técnica com seus filhos. Pais (ou mães, conforme o caso) autoritários armam um escândalo, fazem ameaças de castigos horrendos e gritam para os pobres infantes que resistem apavorados. Sai o pai, entra a mãe (ou vice-versa) amorosa, compreensiva, partilhando do sentimento do filho... enfim, fazendo-se de "homem bom" e, muitas vezes, conseguindo "pelas boas" o que não se obteve "pelas más".

Uma forma de neutralizar essa tática é deixar claro que você considerará tudo que for dito, por qualquer um, como sendo a posição "da empresa", "do casal", ou do que quer que seja que estiver negociando com você. Diga que eles terão que chegar a um acordo antes de colocar as propostas na mesa de negociação porque, uma vez colocadas, não será o indivíduo que estará sendo considerado, mas a instituição que ele representa.

Informe-se sobre as leis que regem o negócio

Para não se deixar levar por "normas" escritas de credibilidade duvidosa, faça uma pequena pesquisa a respeito do assunto que será tratado. Às vezes, uma rápida viagem pela Internet ou breve leitura de um livro técnico sobre o assunto bastam.

Quando soube que a minha filha queria ir a uma excursão com a turma da escola, antevi uma negociação e procurei saber com as professoras quais eram exatamente as condições, que resultados tiveram excursões semelhantes dos anos anteriores, entre outros detalhes que se mostraram úteis quando ela finalmente colocou o assunto em pauta.

Normalmente cada setor tem literatura especializada que você encontra em sindicatos, associações e outros agrupamentos de pessoas com os mesmos interesses. Recomendo uma visita para "pescar" informações que podem ser úteis durante a negociação.

Fatores de motivação

Já falamos disso. Quando planejar, um dos itens mais importantes é identificar quais os fatores de motivação do outro lado. Descubra quais os itens que são fundamentais, quais são importantes e quais são apenas desejáveis para seu parceiro. Compare com suas próprias prioridades sobre os mesmos itens (os fundamentais para ele poderão ser apenas desejáveis para você) e trace sua estratégia em função dos resultados.

Comece da forma mais fácil. Troque um item de pouca importância para você, mas fundamental para ele, por outro que seja fundamental para você,

mas de pouca importância para ele. Vá avançando sempre no sentido inverso até ter negociado todos os itens propostos.

EVITE NEGOCIAÇÕES ONDE NÃO POSSA ARRISCAR

Uma tática utilizada por alguns negociadores é criar situações de risco que o parceiro não possa correr. Muitos não conseguem "pagar para ver", mesmo com as chances a seu favor, e perdem terreno nos acordos por causa disso.

Imagine que o marido chega em casa com uma marca de batom no colarinho e a mulher insiste em saber onde ele estava. "Na casa do Raul", diz ele. Ela desconfia e ameaça ligar para o Raul para confirmar. Aí o marido diz: "Tudo bem, você pode ligar. Só que no caso de ele confirmar, e ele VAI confirmar, esqueça o jantar de sexta-feira na casa dele. Eu não vou aparecer com você lá depois de me constranger ante todos com a sua atitude infantil".

E agora? A esposa tem chances de "ganhar", mas o risco, se "perder", é grande demais e pode ser que ela desista.

Embora a recompensa pela vitória seja vantajosa, quando o preço é muito alto, poucos estão dispostos a correr o risco da derrota.

Uma variação dessa história foi mencionada num seminário sobre negociação onde o apresentador apostava “dez contra um” numa face da moeda. Ou seja, ele jogaria a moeda para o ar. Se desse "cara", ele ganharia a quantia apostada; se desse "coroa", ele pagaria ao apostador dez vezes aquele valor. Como as chances são de 50% para cada face da moeda, a aposta pareceria bem vantajosa, não? Mas ninguém quis correr o risco de perder os DEZ MIL DÓLARES da aposta mínima. Por outro lado, se o Bill Gates estivesse presente, talvez não se importasse em apostar os \$10 mil sabendo que teria 50% de chances de ganhar \$100 mil.

Antes de entrar na negociação, analise possíveis riscos e consequências. Se achar que não poderá corrê-los, evite negociar naquelas condições. Trabalhe mais nos preparativos e fuja desse tipo de situação.

NEGOCIAR NÃO É CEDER

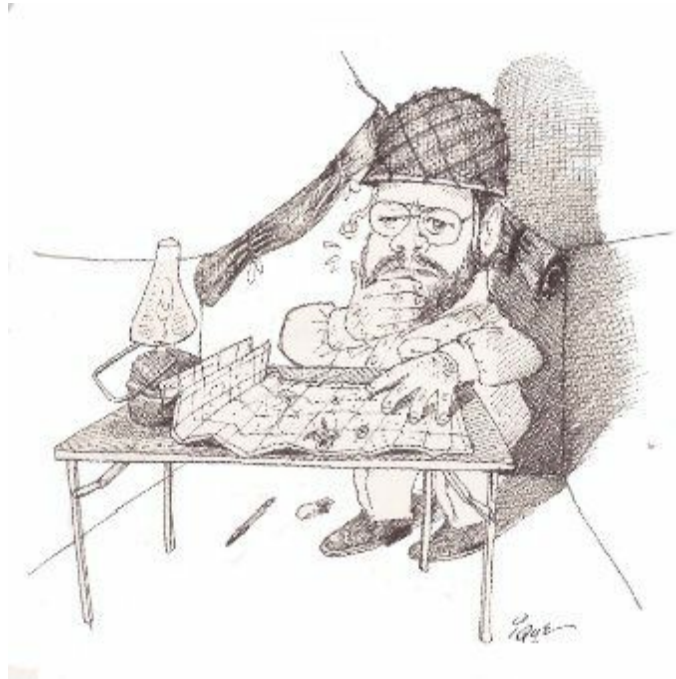
Uma última palavra sobre este tema: negociar não é ceder, é trocar. Se você se dispõe a "negociar", então esteja preparado para jamais ceder em ponto algum a não ser trocando por outra concessão da outra parte.

Um desconto concedido deve ser trocado por uma garantia de compra, um alargamento de prazo, por uma compra maior, um beijo, por um jantar... sempre TROQUE alguma coisa por outra — nunca dê simplesmente por dar (bem, no caso do beijo, abra uma exceção...).

RESUMO

- Estabeleça um objeto comum de negociação e venda somente até o outro comprar.
- Procure saber os limites da outra parte.
- Numa boa negociação, os dois lados ganham. Evite tentar "levar vantagem". Pense no longo prazo.
- Descubra as motivações. Às vezes são diferentes.
- Nunca aceite imediatamente a primeira oferta.
- Negocie um ponto por vez se estiver comprando e o "pacote" se estiver vendendo.
- O valor depende de quanto o mercado paga, não de quanto custou.
- Não vender também tem custo. Calcule a manutenção.
- "Você precisa melhorar a sua oferta" é uma frase que funciona. Se for com você, pergunte "em quê".
- Nunca proponha "rachar a diferença". Isso cria um novo patamar para contrapropostas a partir dele.
- Só negocie se você tiver mais tempo que o outro.
- Se não houver uma data-limite, crie uma.
- Não se intimide por normas escritas, use-as a seu favor.
- Planeje a negociação: local, preço mín/máx, etc..
- Evite negociações onde não possa apostar tanto quanto o oponente. Uma aposta alta pode tirar você da jogada.
- Negociar não é ceder, é trocar. Troque concessões.

APRESENTE COM ARTE



9 - APRESENTE COM ARTE

As pessoas associam alguém que dá palestras em congressos com profissionais que sabem do que falam. Embora haja muito analfabeto temático fazendo palestras mundo afora, participar (como palestrante) em congressos e seminários é uma ótima forma de promover-se.

Quando você dá palestras, colocando seu nome nos anais dos congressos profissionais, cria um conceito positivo a respeito da sua competência profissional.

Veja a seguir algumas dicas para fazer apresentações que deram certo comigo.

PLANEJE A APRESENTAÇÃO

A fase mais importante de uma apresentação é o planejamento. Nele você estabelece o que vai ser dito, como vai fazê-lo, que material vai utilizar, que dinâmicas vai aplicar, quanto tempo vai levar e um monte de outros quesitos fundamentais para o sucesso da sua apresentação.

Estabeleça o objetivo

Procure fazer com que sua apresentação tenha apenas um objetivo, um foco. Não dois nem três, apenas um tema principal sobre o qual vai girar a sua palestra. Se estivermos falando de um workshop de 3 ou 4 horas, você pode subdividir em “blocos” de 60 a 90 minutos cada um. Cada bloco, um objetivo (tema).

Normalmente, quando você recebe o convite para fazer uma apresentação, já recebe também, meio que imposto, o tema da conferência. Nesse caso, o máximo que dá para fazer é sugerir alternativas ao redor do assunto, tentando puxar a sardinha para a sua "especialidade". Se não der, e se você não conhecer muito bem o assunto que deve falar, recuse. Alegue agenda cheia

ou diga diretamente que não domina o assunto e por isso prefere deixar para outra ocasião (dando a eles a oportunidade de mudar o tema se a sua presença for importante).

NUNCA aceite fazer uma apresentação de um tema que não domine. Isso pode queimar as suas chances de receber novos convites no futuro e pode funcionar como um “gatilho ao contrário” na sua carreira de palestrante.

PREPARE ROTEIROS

Preparar um roteiro do que você vai dizer é importante para definir a estrutura da apresentação e não se perder em conversas sem conteúdo. Defina o foco e faça um rascunho do que vai falar.

Uma boa apresentação tem início, meio e fim, mas não necessariamente nessa ordem

Já vi muita gente começando pelo fim, apresentando as conclusões e depois explicando como chegou até elas. É uma técnica; tem a vantagem de fisgar o público com coisas interessantes (resultados) no início, mas pode esvaziar a plateia se a explicação não tiver conteúdo ou se for chata. De qualquer forma, é válido, e é diferente.

Evite, a todo custo, decorar textos

É preferível que você fale não tão bonito, mas com suas próprias palavras e com naturalidade, a arriscar esquecer uma frase e perder o rebolado na hora do nervosismo.

Nunca, nunca mesmo, leia seu discurso

Deixe isso para políticos que não sabem falar (os que sabem, nunca leem). Estamos falando de obter projeção profissional e pessoal aqui. Fazer palestras é uma ferramenta poderosa, então trabalhe para fazer apresentações perfeitas.

Apresentações perfeitas exigem que você prepare um texto bonito e treine dizê-lo sem decorar literalmente o conteúdo, com a naturalidade de quem está tendo uma conversa de bar.

INICIE COM IMPACTO

Uma ótima forma de começar uma palestra é apresentando logo de cara uma informação importante, de preferência inédita.

Às vezes, a informação precisa ser obtida por conta própria. Recentemente fui convidado a fazer uma palestra num congresso para contabilistas. Antes de ir, fiz uma pesquisa com cerca de 400 empresas do setor (tenho como clientes alguns milhares de escritórios contábeis, então foi razoavelmente fácil) para saber como eram utilizados os recursos humanos. Dai comecei a apresentação com o resultado: "Mais de 50% das pessoas empregadas em escritórios contábeis executam tarefas não diretamente ligadas à contabilidade...".

Outras informações podem vir de anuários, da Internet ou dos próprios órgãos oficiais. "Existem no país mais de seis milhões de empresas cadastradas, sendo que mais de 90% estão na categoria de microempresa ou empresa de pequeno porte".

Você pode fazer pesquisas para encontrar esse tipo de estatística sem precisar muita sofisticação. Hoje em dia basta colocar no Google para ter acesso a uma infinidade de informação, desde que você saiba o que buscar, mas lembre sempre que “qualquer um” pode fazer o mesmo. Por isso eu recomendo buscar fontes diretas, que não sejam encontradas no Google, pelo menos não na primeira página dos resultados de busca.

Se for falar de trânsito, por exemplo, pode ficar na janela de sua casa ou escritório e olhar para a rua durante um certo tempo, contando o número de carros que passa por ali, quantas param no sinal logo que ele fecha, quantas vezes o cruzamento é bloqueado, quantas motoristas são mulheres, quantos automóveis são nacionais etc. Desde que você diga a fonte e a metodologia utilizada para obter o resultado, a informação não precisa ser cientificamente apurada.

Estatísticas confiáveis, dessas que são divulgadas pelos institutos de pesquisa, precisam seguir certas regras como universo mínimo, desvios-padrão etc. No nosso caso, só precisamos uma provocação para iniciar a conversa e uma análise de botequim pode ser suficiente para isso. Um início de MUITO IMPACTO consiste em apresentar alguma informação sobre a concorrência. Nada prende mais a atenção de uma plateia do que ouvir o nome do arqui-inimigo. Faça uma pesquisa prévia e apresente um comparativo, um projeto para o futuro ou o resultado de alguma conversa com os opressores do mal. É infalível!

Outras variações de inícios memoráveis incluem casos reais e contos. O importante é impactar logo de início e prender a atenção da sua plateia para mostrar que a coisa vai ser interessante.

CONTROLE O TEMPO

O planejamento da apresentação também deve levar em conta o tempo. Normalmente os apresentadores têm limites de horário (mínimo e máximo) que devem ser respeitados para não atrapalhar o restante do evento.

Além disso, quando planejar o tempo da apresentação, preveja que, salvo congressos muito, muito bem organizados, normalmente você vai começar atrasado (algo entre 10 e 15 minutos é considerado "normal").

Em quase todas as apresentações são separados de 15 a 30 minutos para perguntas e respostas. Se não houver previsão para isso, separe você mesmo os últimos 10 ou 15 minutos utilizando-os como "margem de segurança".

No caso de finalizar a apresentação antes do que esperava, pode usar esse tempo para responder perguntas. Caso contrário, se demorou mais do que o previsto por qualquer motivo, simplesmente finalize no horário programado e não abra para perguntas.

É preferível acabar antes da hora marcada do que depois

Muitas pessoas têm compromissos após a palestra ou vão de carona com

colegas e tendem a sair na hora mareada. Se você se alonga após o horário estabelecido, corre o risco de ver pessoas levantando e indo embora, o que é péssimo para o moral. Prefira acabar cinco ou dez minutos antes da hora marcada. Se não houver perguntas que ocupem o tempo, ainda restam as pessoas que vão lhe pedir cópia dos slides, indicações bibliográficas, autógrafos etc. portanto, não se preocupe - mesmo acabando 10 minutos mais cedo você não ficará só.

USE DINÂMICAS PARA MANTER A ATENÇÃO

Estudos mostram que a atenção "passiva" de uma pessoa dura, em média, 20 minutos. Após esse tempo, o cérebro "cansa" e cria formas de relaxar. É o que acontece, por exemplo, quando você está numa sala de aula ouvindo o professor e, de repente, começa a pensar no carro, no fim de semana ou em qualquer outra coisa fora dali. Passam-se alguns minutos (ou acontece algo que prenda sua atenção como ouvir seu nome, por exemplo) e você "cai" de novo no lugar por outros 20 minutos.

Difícilmente uma pessoa consegue manter a atenção por mais de 20 minutos e quase ninguém consegue fazê-lo por mais de uma hora. Nos cinemas os bons filmes de ação raramente duram mais de 90 minutos e olha que são salas especiais onde não há absolutamente nada para distrair a sua atenção. Agora imagine num lugar com dezenas, centenas de pessoas, barulhos que não acabam mais, luz de sobra para escrever, ler e conversar com o colega... Vá por mim, mantenha as apresentações curtas. Se tiver que falar por mais de 20 minutos, inclua "pausas" para servir de início e fim de capítulos e zerar o contador de atenção.

Quando você fala para uma plateia, as pessoas ficam numa espécie de estado letárgico, que chamarei aqui de "passivo". Elas não participam, apenas ouvem. É como ver televisão. Quando você vê televisão, a única participação que pode ter é mudar de canal, aumentar o volume ou eventualmente ligar para a emissora para votar no final preferido, mas o show se desenvolve sozinho na tela.

Da mesma forma, durante uma apresentação, seu "ouvinte" pode levantar e sair, conversar com um vizinho ou ler um livro, mas nada disso altera o seu

show. Ele não participa, pode apenas "mudar de canal". Repito: quando você fala, os outros ouvem passivamente, da mesma forma como escutam música, veem televisão ou leem livros.

O objetivo das dinâmicas é mudar o estado de letargia.

Mediante "trabalhos lúdicos", você pode fazer as pessoas participarem do show, como num jogo de videogame ou num karaokê. Não dá para pensar no fim-de-semana enquanto canta no karaokê (você tem que lembrar a letra) ou brinca com o videogame, onde a ação se desenvolve para captar integralmente a sua atenção e pode acontecer a qualquer momento no cantinho da tela. Atenção é tudo!

Usando dinâmicas, você capta a atenção do público e muda seu estado de "passivo" para "ativo". Às vezes, de quebra, você ajuda a demonstrar seus pontos de reflexão.

O conceito básico é que uma dinâmica precisa "movimentar" a audiência, daí o nome. A dinâmica tem que ser movimentada. As pessoas têm que levantar, mexer, pensar... fazer algo que as ajude a "acordar".

Além disso, as dinâmicas servem para passar de um assunto a outro. Numa apresentação, é preciso "marcar" início e fim de capítulo. Você pode criar brincadeiras a partir de exemplos do dia-a-dia, como simulações de casos específicos ou pesquisas de algum assunto de interesse do público.

As mais interessantes, contudo, exigem uma certa dose de criatividade. Pense em charadas, trabalhos manuais, ginástica, massagem e tudo que puder fazer o seu auditório participar de uma "demonstração".

Mencione a "moral da história" em cada dinâmica.

É importante que você selecione brincadeiras que sirvam para fazer "ganchos" com o terna que está apresentando. Se estiver falando em gestão participativa, pode mostrar que as pessoas precisam unir-se numa equipe para ser bem-sucedidas usando brincadeiras que permitam a participação de mais

de uma. Já para iniciar uma palestra sobre "perguntas abertas", por exemplo, você pode pedir às pessoas que façam suas perguntas. É simples, mas tira as pessoas do estado "passivo" para o estado "ativo".

Faça algum tipo de dinâmica em intervalos de não mais de 30 minutos para manter a atenção. Ao final de cada jogo, diga algo como "viram o que acontece? Isso significa que..." ou "o que vocês viram mostra claramente que..."

Peça o aval da audiência.

Um comentário importante sobre dinâmicas (é o nome politicamente correto das brincadeiras): peça sempre a autorização da audiência para fazê-las. Pergunte: "Vocês topam fazer uma brincadeira?" ou algo parecido. A resposta invariavelmente é SIM e você fica mais livre para exigir a participação. Se o pessoal disse que queria, você mandou levantar e muitos não levantaram (o que é raro), você pode dizer que eles pediram, agora têm que participar!

Seja firme, mantenha a plateia sob controle, não se acovarde, sob o risco de perder o respeito deles. Em alguns casos, mas não sempre, peça "votos de confiança" tipo: "Confie em mim, você vai gostar, faça o que estou pedindo e, se não gostar, pode sair que eu não reclamo." Quem está ali ouvindo quer participar, só que às vezes tem vergonha. Cabe a você dar-lhe urna mãozinha (ou um pontapé, dependendo do caso) para animar.

Cuidado com as piadas.

Piadas também servem como dinâmica, mas eu tenho terror de usá-las. Em primeiro lugar, porque sou péssimo contando (você pode ter mais sorte nesse campo), mas, principalmente, porque se o povo já conhecer, não vai rir e isso seria a morte num seminário.

Se quiser contar, conte, mas tenha em mente o seguinte:

- a) **Evite piadas racistas ou depreciativas.** O grupo que está sendo

retratado na piada pode ter representantes na plateia e eles passarão a fazer força contra. Independentemente do que você pensa, não precisa disso (gente fazendo força contra). Lembre-se de que em qualquer plateia pode haver homossexuais, judeus, portugueses, negros e anões, alvos preferidos de muitas piadas, e eles podem não gostar!

b) **Certifique-se do ineditismo.** Lembre-se de que suas fontes podem estar acessíveis aos presentes e, por melhor que seja a piada, raramente as pessoas riem muito na segunda vez que a ouvem.

c) **Não use, em hipótese alguma, piadas difíceis de entender.** Explicações são inadmissíveis e nem todos estão com fôlego intelectual ou têm cultura suficiente para deduzir a parte engraçada da história.

Exemplos de dinâmicas

Veja a seguir alguns "modelos" de trabalhos em grupo, mas não se limite a eles. Crie as suas próprias dinâmicas, seja diferente. Lembre-se de que se este livro fizer sucesso, muita gente vai usar a mesma técnica e você será apenas "mais um". Aliás, pensando nisso, eu mesmo vou ter que inventar novos jogos para não me repetir.

Complete as lacunas

"Muito bem, pessoal, todo mundo com lápis e papel na mão. Eu vou ditar algumas frases incompletas e vocês devem usar o seu bom senso para preencher as lacunas com o número que consideram mais adequado".

"Minha tia me convidou para um churrasco num sítio não muito longe daqui. O sítio fica a ... quilômetros",

"Um amigo prometeu apresentar-me à sua prima para sairmos à noite, mas me avisou que ela é muito alta. Ela mede ..."

"Como eu quero deixar meu jardim bem florido, o jardineiro mandou comprar ... sementes."

"Anotaram? Ok. Então, vamos ver os resultados".

"Quem escreveu que o sítio da minha tia fica a menos de 10 quilômetros?" (se alguém levantar, pergunte quem colocou menos de 5, 2 e vá descendo até encontrar a menor distância).

"Alguém escreveu que o sítio fica a mais de 100 quilômetros?" (e, da mesma forma, diminua para 90, 80 etc. ou vá aumentando até encontrar a maior distância que alguém anotou).

Proceda da mesma forma para achar os limites da altura da prima do seu amigo e das sementes do jardim.

Não é raro encontrar variações que vão de dois quilômetros (menor distância) a 150 quilômetros (tia "mui amiga", duas horas de viagem para chegar ao almoço!) ou de 1,60 m (mais alta que meu filho de seis anos) a 2,10 m (vou precisar de uma escada para beijá-la). As sementes normalmente variam de 50 a 5.000... tem de tudo.

Eu uso essa dinâmica para mostrar que "senso comum" não existe. Se numa plateia razoavelmente homogênea, tivemos variações superiores a 1.000% para a mesma questão, imagine no "mundo" lá fora....

Massagem zen

Essa é boa em qualquer ocasião e não tem nenhum gancho acoplado. Serve para dar uma pausa e acordar a plateia. Funciona assim:

Faça uma pergunta qualquer vinculada ao tema que está expondo. Em seguida, fingindo (ou constatando) não estar satisfeito com a participação porque as pessoas estão com sono, peça a todos que se levantem e fiquem de frente para uma parede qualquer (todos no mesmo sentido). Em seguida, mande esticarem os braços na altura dos ombros, fazendo 90° com o corpo. Mostre que devem fechar os dedos em posição de golpe de karatê e mande bater (de leve) no ombro da pessoa que está à frente, como uma massagem.

Há variações. Você pode mandar usar as pontas dos dedos para espetar as

costas, por exemplo.

Deixe passar alguns segundos e mande que todos se virem para a parede oposta. Quem deu leva, quem levou dá.

Acabou? Mande sentar e repita a pergunta, mas desta vez exija alguma resposta ou ameace fazer outra massagem.

Responda à pergunta

As plateias estão acostumadas com apresentadores que fazem perguntas que eles mesmos respondem. Inove. Faça uma pergunta e espere a resposta. Cobre a resposta. Exija a resposta.

De preferência, leve algum brinde (canetinhas, blocos, camisetas etc.) e ofereça a quem responder. Se você fizer isso logo no início, vai facilitar a sua vida nas próximas dinâmicas porque muitos vão participar para ganhar os brindes. É impressionante como adultos engravatados, quando podem, se portam como crianças para ganhar brindes.

O mundo é assim. Use o fato a seu favor.

Jogo dos três erros

Esse é legal para mostrar que as pessoas "prestam atenção a detalhes" e serve em inúmeros temas de palestra.

Comece dizendo: "Vocês conhecem o jogo dos sete erros, certo? Pois bem, esta é uma variação dele".

Peça a todos que se levantem e fiquem de frente para a pessoa que estiver ao seu lado, dois a dois, um de frente para o outro.

Daí explique que a brincadeira consiste em ficar olhando para a pessoa à sua frente, memorizando detalhes, adornos, onde está o relógio, caneta no bolso, posição da gravata, botões fechados, óculos etc. durante um minuto.

"Rapazes, aproveitem a chance para olhar as meninas, mas tomem cuidado para não constrangê-las... moças, aproveitem para olhar os meninos sem restrições, acho que eles não vão ficar constrangidos".

Descontraia a plateia e fique repetindo as coisas que eles devem observar. Você quer que o maior número possível de pessoas ganhe o jogo. Marque um minuto e então mande todos virarem de costas para o parceiro.

A seguir, peça que mexam em três coisas visíveis. Dê exemplos: "Mude o relógio de mão, tire os óculos, abra ou feche botões da camisa, prenda ou solte o cabelo, dobre ou desdobre as mangas da camisa".

Quando achar que todos já fizeram a tarefa, mande que fiquem outra vez de frente para o parceiro e marque um minuto para acharem os "erros", ou seja, o que foi mexido.

Se depois de um ou dois minutos ainda houver muita gente de pé, diga que vale dar dicas do tipo "frio/ quente". À medida que forem descobrindo os três erros, podem sentar.

Se você tiver brindes, prometa prêmios aos primeiros que encontrarem todas as mexidas, isso dá um gás à dinâmica.

Passado o tempo, peça a todos que se sentem e pergunte: "Quem encontrou somente um erro, levante a mão" (pela experiência, se você fez a coisa direito, 10% da audiência vai responder a esta). "Agora quem encontrou dois erros", e a resposta será algo em torno de 30%. "E quem descobriu os três?" Aqui, a maioria absoluta responde e você pode constatar que as pessoas reparam nos detalhes, fazendo o gancho para o próximo tópico.

Balas e pirulitos

Esta serve para mostrar que o trabalho em equipe é fundamental para obter resultados.

Compre balas de três cores diferentes em número suficiente para distribuir duas para cada participante e o mesmo número de pirulitos. Aceitam-se

variações. Em vez de balas, você pode usar bombons, moedas de chocolate ou simplesmente papéis coloridos. Mas é mais divertido com balas.

É fundamental que você tenha voluntários que servirão de "mercado". Normalmente, um para cada 20 participantes é suficiente. Os mercados devem ficar em mesas de troca ao redor do salão. Distribua as balas com o cuidado de usar a mesma quantidade de cada cor.

Cada participante deve receber apenas duas balas, todas da mesma cor. Assim, se a sua audiência tem 300 pessoas, distribua 200 balas amarelas para 100 pessoas, 200 balas vermelhas para outras 100 pessoas e 200 balas azuis para as restantes 100 pessoas.

Cada um recebeu duas balas da mesma cor e temos o mesmo número de balas vermelhas, azuis e amarelas na plateia. Ato contínuo, divulgue as regras: "Três balas, uma de cada cor, valem um pirulito mais uma bala de qualquer cor (pode escolher)". "Três pirulitos valem sete balas de qualquer cor (pode escolher)". "O objetivo do jogo é ver quem termina com mais pirulitos". "As trocas são realizadas urna de cada vez, respeitando a fila. Feita uma transação você deve ir para o fim da fila. Não pode, por exemplo, trocar as balas pelo pirulito e, na mesma hora, trocar pirulitos por balas, é só urna coisa de cada vez".

Inicie a brincadeira e marque tempo. Termine quando acabar o tempo que você precisava para dar a pausa ou quando acabarem os pirulitos. Dê um brinde qualquer (se tiver) a quem ganhou e constate que, para poder fazer as trocas, as pessoas tiveram que se unir em parceria etc.

Chutes a gol

Essa é boa para treinar equipes de vendas. Arme uma “trave” (pode ser uma dessas de plástico que se comprem em qualquer loja de brinquedos) e providencie algumas bolas de futebol. Se quiser menos “superprodução”, pode usar variações do tipo atirar bolas de papel em lixeiras, argolas em garrafas etc.

Chame voluntários que se considerem ótimos jogadores de futebol (se

ninguém se apresentar, baixe para "bons jogadores". Alguém deve aparecer). Peça que chutem UMA bola cada um, tentando fazer o gol. Dê brinde a todos pela participação, independentemente do resultado, mas marque quantos gols foram feitos.

A seguir, chame o mesmo número de voluntários que se considerem péssimos jogadores. Da mesma forma, se ninguém aparecer, suba a classificação ("ruins", "razoáveis" etc.). Peça que chutem a bola para fazer o gol, mas, desta vez, dê cinco chances a cada um. Normalmente, por piores jogadores que sejam, o número total de gols é maior que o do grupo anterior.

Constata-se que, quanto mais tentativas houver, maior a chance de acertos, independentemente do nível de conhecimento da matéria. Em outras palavras (moral da dinâmica), "é preferível ter persistência a competência e, sem dúvida alguma, o melhor é ser competente e persistente".

As três figuras

Esta é boa para iniciar a palestra e "quebrar o gelo". Apresente à audiência um quadro contendo um triângulo, um círculo e um quadrado dispostos lado a lado. Explique que "uma pesquisa da Universidade Harthrow-Smiles (ou qualquer outro nome esdrúxulo que não gere problemas de direito autoral) demonstrou resultados espantosamente certos para medir a identificação de objetivos... gostaria que cada um de vocês escolhesse um dos símbolos que estão no quadro e fixasse a sua escolha. Pensem em qual dos símbolos se encaixa mais o seu perfil".

Dê um ou dois minutos continuando com frases como: "Se quiser, você pode mudar a escolha nesta fase, mas normalmente o primeiro impulso é o certo" ou "Uma vez escolhido, fixe o símbolo para fazermos a análise dos resultados".

Passados alguns minutos, pergunte quem escolheu o triângulo. Em geral, de 10% a 20% das pessoas levantam as mãos. Ainda não sei por que, mas é sempre assim. Diga algo do tipo "Parabéns, a pesquisa mostra que o seu quociente intelectual está acima da média... não, você aí, não vale mudar a figura agora".

"Quantos escolheram o quadrado?" Novamente, de 10 a 20% levantarão as mãos. Já me aconteceu de ninguém escolher esta figura, mas não tem grande importância. Diga algo do tipo "bem, segundo a Harthrow-Smiles, vocês carecem de criatividade, mas não se preocupem, estão desenvolvendo remédios para solucionar o problema".

"Quem escolheu o círculo?" Sempre tenho mais de metade da audiência nesta figura, por isso deixo para o final. Termine a dinâmica com alguma besteira como "Bem... segundo a pesquisa, vocês são privilegiados, só pensam em bebidas e sexo". Risos gerais e você pode começar com o que interessa.

Novas ideias são bem-vindas.

Se você tiver alguma dinâmica ou brincadeira para sugerir, envie um e-mail para mim (os dados estão no início e no final do livro). Se for legal, eu publico no meu blog mencionando seu nome na fonte.

PREPARE MATERIAL DE APOIO

Quando for necessário fazer apresentações exclusivamente no gogó, não há motivo para histeria. Contudo, se você puder preparar o show, a diferença será a mesma que ver um artista apresentando-se na rua, à porta do metrô ou no Metropolitan de Nova York.

Por material de apoio entenda:

Brindes para incentivar a participação

Providencie algumas bugigangas como bloquinhos personalizados, canetas, camisetas, balas etc. O custo é muito pequeno e servem como incentivo à participação nas dinâmicas.

Slides com efeitos especiais.

Uma ótima atividade para suas próximas férias seria fazer um curso (ou fuçar

sozinho o manual de operação) do PowerPoint ou outro programa de apresentações, como Prezi ou KeyNote.

Com eles, você pode criar slides que ilustram o seu discurso. Esse tipo de apoio é importante porque, além de dar brilho à apresentação, serve como roteiro para você.

Bons slides devem ser legíveis na última cadeira do salão. Por isso, abuse nas imagens e seja covarde nos textos e números. Esqueça slides que apresentam o balanço do ano passado ou tabelas comparativas de preços com letra de jornal.

A projeção deve ilustrar o que você diz e servir de apoio para evitar que você tenha que escrever durante o trabalho, mas também tem o objetivo de tornar a apresentação mais dinâmica, mais divertida, mais interessante. Letras ou números pequenos numa tela ao longe não são nem dinâmicas (você leva horas explicando a mesma projeção), nem divertidas e nem interessantes. Evite.

Para fazer as minhas projeções, eu comprei fotos e ilustrações que têm tido bons resultados. Sempre aparecem pessoas ao final das palestras para elogiar os slides e invariavelmente pedem cópia do material. Hoje, contudo, você pode encontrar farto material audiovisual na Internet com pouco esforço e nenhum custo. Aproveite.

TREINE À EXAUSTÃO

Como eu disse, persistência é melhor que competência. Você dará uma palestra melhor se conhecer razoavelmente bem o assunto e treinar dez vezes do que se for um *expert*, mas treinar apenas uma vez. É claro que o melhor mesmo seria conhecer muito e treinar muito, assim como é melhor ser jovem, saudável e rico do que velho, doente e pobre, mas isso é óbvio e você não precisa pagar para ler isso... A dica da vez é: treine. Treine muito.

Eu costumo me encerrar num quarto e fazer várias vezes a apresentação para o espelho, analisando meus gestos, impostando a voz, escolhendo as palavras, anotando correções no script. Na fase final, peço à minha mulher para

assistir. Acho que ela já sabe de cor todas as minhas palestras.

Supervisione pessoalmente a logística

Você não precisa fazer pessoalmente as reservas, negociar preços ou pôr a "mão na massa" para desenvolver o material gráfico de uma apresentação. Contudo, meu conselho é que você participe ativamente e esteja ciente de todos os detalhes da execução dessas etapas.

Cuide para que a sala fique cheia

O cuidado com o local é especificamente importante. Selecione espaços que fiquem cheios com a quantidade de pessoas que você espera. Nada pior para desacreditar um palestrante do que uma sala vazia. É preferível ter que colocar cadeiras extras numa sala para 50 pessoas onde comparecem 70 a ter 100 pessoas confortavelmente instaladas num auditório que comporta 500.

Se não houver opção, o auditório de 500 pessoas é o único local disponível, dê um jeito de isolar 450 cadeiras. Feche a passagem com fita crepe, coloque vasos de plantas, vire as cadeiras... enfim, use sua criatividade, mas não permita que as pessoas se sentem espalhadas.

Luz, câmera, ação

Estudos mostram que as pessoas lembram mais e participam mais quando estão em locais claros e com boa visibilidade. Por isso escolha espaços com iluminação adequada e acenda todas as luzes que puder.

Se for apresentar projeções, apague apenas as luzes da frente e mantenha acesas as do fundo do salão. Assim, você torna legível a tela, mas mantém contato visual com o público.

Considere levar algum ajudante que fique fora de vista. A sua função será resolver "pepinos" como providenciar mais cadeiras, reclamar do barulho na sala ao lado e outras coisas que possam atrapalhar a sua concentração durante a palestra.

PREPARE O TERRENO

Visite o local do evento alguns dias antes, se isso for possível, ou algumas horas antes se não for. O importante é você conhecer as limitações e recursos do salão e verificar os equipamentos de apoio. Já me aconteceu de preparar uma apresentação no notebook e, chegando no local, a conexão não servir. Tive que pedir emprestado um outro notebook compatível com aquele conector, o que não teria sido possível se a descoberta tivesse sido feita na hora do show.

Outras coisas que você deve ver são a iluminação, o sistema de som, a disposição das pessoas, a visibilidade, a acústica, a metodologia para certificação dos participantes e outras que possam ter impacto na sua apresentação.

Chegue ao local SEMPRE a tempo de fazer algum acerto se for necessário. Mas cuidado! Nunca verifique a sala se já houver algum convidado lá. A primeira impressão tem que ser de você no palco e com total controle da situação, não agachado para colar fita crepe ou brigando com um projetor cujo foco está com TPM.

Pense nas ações de apoio

Se você for convidado para dar uma palestra que considera importante para seu currículo, aconselho contratar uma assessoria de imprensa profissional. Ela vai preparar uma "notícia" e divulgar nos meios de comunicação apropriados com dois objetivos: antes da palestra, para encher o auditório; depois, para elogiar a apresentação e permitir que você anexe a crítica ao seu currículo.

Outro item importante é a filmagem da palestra para usar no portfolio, dar de presente a clientes etc. Normalmente, os congressos já têm esse tipo de serviço previsto, mas não custa nada checar.

Conclua com tanto impacto quanto iniciou

Jamais termine uma apresentação com uma sessão de "perguntas e respostas". Você não conseguirá controlar a qualidade das perguntas e pode correr o risco de iniciar discussões que transformem o final num verdadeiro anticlímax.

Encerre a sessão de perguntas e respostas uns cinco minutos antes da hora marcada para o final, fazendo a transição para o verdadeiro clímax, e trate de ter um!

Bons finais são parecidos com bons começos. Incluem um caso real de sucesso (ou fracasso, conforme o tema), contos, citações, resultados de pesquisas etc.

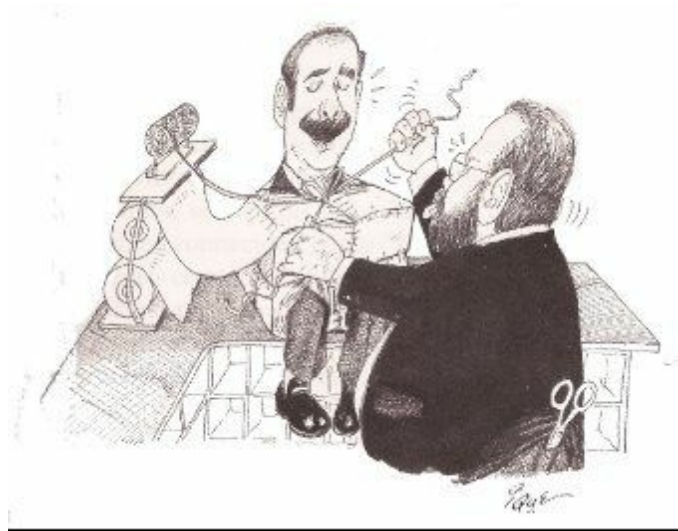
Um final de muito impacto considera dar “dever de casa” para a audiência – algo que eles tenham que fazer em casa para encontrar por si próprios algum resultado útil.

De uma forma geral, contudo, o importante é que as suas apresentações tenham, todas, algo para levar para casa (em inglês diz-se *take-away*). Pode ser um exercício, uma ferramenta, uma informação ou qualquer outra coisa que eles não tinham antes da palestra. No fim do dia, é isso que vai dar valor à sua apresentação.

RESUMO

- Estabeleça o objetivo. A apresentação precisa ter um foco definido para ser bem-sucedida.
- Faça um roteiro. Defina claramente um início, um meio e um fim, não necessariamente nessa ordem.
- Inicie com impacto. Use histórias, estatísticas ou frases de efeito, mas cause impacto nos primeiros momentos para ganhar a atenção da audiência.
- Controle o tempo. É melhor acabar antes do que depois. Separe tempo para perguntas e considere eventuais atrasos.
- Use dinâmicas para separar capítulos. Faça pausas para não demorar mais de 20 minutos em cada bloco.
- Prepare material de apoio. Enriqueça sua apresentação com apoio audiovisual.
- Treine à exaustão. É preferível treinar muito e saber mais ou menos a saber muito e treinar pouco. O melhor é saber muito e treinar muito.
- Prepare o terreno. Visite o local antes da palestra, contrate uma assessoria de imprensa, filme a apresentação para futura referência.

FECHAMENTO: A CONQUISTA DA VENDA



10 – FECHAMENTO: A CONQUISTA DA VENDA

Durante a "entrevista de venda", ou seja, enquanto você está apresentando sua proposta, o cliente em potencial às vezes exhibe certos sintomas de que está interessado naquele produto, serviço ou ideia. Trata-se de perguntas, gestos e atitudes conhecidos como "sinais de compra".

Esse é o momento certo para iniciar a "sequência de fechamento" e concluir a negociação.

O repertório desses "sinais" é extenso, mas em geral eles demonstram que o cliente se colocou na posição de usuário e já pensa nas coisas que fará quando possuir aquele produto.

Imagine que você está vendendo um carro. Demonstradas as características do veículo e os benefícios que trará para aquele cliente, ele olha para o estofamento de couro e pergunta: "Como fazer para mantê-lo sempre brilhante"? Veja que não se trata de algo que vá interferir na compra propriamente dita. Trata-se de um cuidado que ele deverá ter quando já possuir o veículo. Ou se ele pergunta: "Que tipo de gasolina devo utilizar"? Ninguém compra ou deixa de comprar um carro porque ele precise deste ou daquele tipo de gasolina. Se quer saber qual o combustível que deve utilizar, é para tratar melhor do carro depois que o possuir. Ou ainda quando entra e começa a mexer no volante e no espelho retrovisor como se estivesse dirigindo numa estrada em direção ao infinito com uma música de cinema ao fundo... trata-se de um sonho tornando-se realidade — trata-se de um sinal de que quer comprar!

Os sinais de compra podem ser simples gestos. Manusear uma joia, vestir uma camisa e mirar-se ao espelho com olhinhos faiscando (e um balão tipo gíbi pensando "ficará lindo na festa de amanhã"), sentir com as mãos as curvas do televisor de 40 polegadas, medir com os dedos (em gesto de binóculos) a distância do quadro na parede da sala imaginária (já faz parte da decoração...).

Se você passou da fase de apresentação do produto e o cliente faz esse tipo de

gestos, está pensando no produto como sendo dele; aproveite e faça o fechamento.

Outro sinal inequívoco de interesse é quando o cliente faz perguntas sobre um assunto que você colocou no início da apresentação. Naquele momento, ele ouviu para avaliar se o produto lhe servia ou não; agora quer confirmar pontos para fechar a venda.

Imagine que você está numa entrevista de emprego, vendendo a si mesmo para ocupar um determinado cargo na empresa. A futura chefe ouve você falar e faz uma ou outra pergunta ao longo da explanação. Você conta a sua história na empresa x, depois na empresa y, depois como você executou as ações tais e quais na empresa z e finalmente quais são as suas expectativas na empresa w (cujos dados você tornou o cuidado de estudar antes de encontrar a possível patroa). Ela então "volta" à empresa x e faz perguntas específicas sobre esta ou aquela atividade. O que isso significa? Que ela já ouviu o suficiente para saber que você serve para a função, caso contrário nem perguntaria, e só está aparando arestas. Engrene um fechamento na primeira oportunidade!

SEQUÊNCIA DE FECHAMENTO

Cada situação permite uma série diferente de "sequências de fechamento". A vantagem é que você pode utilizar as diversas técnicas de forma complementar, independente e recursiva. Em outras palavras, se você inicia uma sequência de fechamento para utilizar uma determinada técnica e, por uma razão qualquer, o objetivo não é atingido naquele momento, você pode retornar e tomar outro caminho, iniciando uma nova sequência para utilizar outra técnica e assim sucessivamente até ganhar a venda.

Muitas vezes a "batalha" é vencida pelo cansaço. O importante é nunca desistir por conta própria. Deixe essa atribuição para o cliente e, principalmente, procure evitar que aconteça.

As sequências de fechamento, assim como as técnicas utilizadas, são como peças de teatro. Trate de vê-las como scripts adaptados a determinadas situações nas quais você estabelece os rumos de ação, algo do tipo "você

decide", o programa de televisão onde os telespectadores definiam o final por meio de telefonemas (a emissora tinha duas ou três opções preparadas e colocava uma ou outra em função dos resultados da votação).

Isso significa que você não precisa ater-se às técnicas apresentadas em livros como este ou por gurus de vendas. Pode (e deve) criar suas próprias sequências de fechamento. É como uma espécie de terapia, superdivertida, na qual você identifica sinais, analisa os possíveis rumos que a entrevista pode tornar e finalmente estabelece as alternativas para direcionar os resultados ao fechamento da venda.

A propósito, se você inventar alguma técnica interessante, envie-me um e-mail. Se for legal, publico no meu Blog e menciono a fonte (ou seja, você). Veja a seguir algumas técnicas para situações já catalogadas, mas lembre-se: use-as como modelo para criar as suas próprias sequências de fechamento adaptadas às suas situações e ao seu próprio produto.

PERGUNTA ALTERNATIVA

A técnica mais boba e ao mesmo tempo a mais genérica e de maior impacto é a pergunta alternativa (releia o primeiro capítulo caso isto pareça grego antigo). Você pode utilizar esta "técnica" em quase todas as sequências de fechamento conhecidas. É simples, rápida e eficiente.

O entrevistador folheia o seu currículo após meia hora de entrevista. Você sente que se saiu bem e ele explica quais as condições salariais para iniciantes. Uma forma de fechar a venda é perguntar: "Você quer que eu comece na segunda-feira ou seria mais conveniente esperar até o início do mês"?

Repare que, qualquer que seja a opção (entre as sugeridas), você conseguiu o emprego.

Você contrata uma excursão numa viagem a Maceió e se apaixona pela guia, uma baixinha de olhos castanho-escuros com corpo de dançarina, inteligente e supersimpática. Ela responde aos seus olhares e sorri quando você fala com ela (sinais de "compra"). Durante o passeio, vocês conversam sobre família,

escola, turismo e em várias ocasiões os outros participantes do grupo têm que interrompê-los para perguntar à menina sobre os pontos turísticos da visita. Termina o tour e você diz: "Quero jantar contigo. Prefere que eu te apanhe em casa ou nos encontramos na porta do hotel?" Se os sinais de compra foram bem interpretados, é provável que ela aceite uma das opções. Bom apetite!

JOGO DE PING-PONG

Um sinal de compra típico é o cliente começar a fazer perguntas e mais perguntas sobre usos e cuidados do produto. Podem ser perguntas do tipo. "ele funciona bem à noite"? ou "você poderia entregar no sábado"? ou ainda "se eu tiver algum problema, você substitui por outra"?

Se a resposta for positiva (sim, ele funciona à noite; sim, eu posso entregar aos sábados; sim, eu substituo se der defeito) a tendência de qualquer vendedor novato e despreparado é sair respondendo, dando corda ao cliente para formular a próxima pergunta numa sequência interminável de detalhezinhos sem importância.

Você, depois desta leitura instrutiva, vai responder a esse tipo de pergunta com... outra pergunta! Algo do tipo "se ele funcionasse à noite, atenderia às suas necessidades"?, "se eu puder entregar no sábado, você fecharia agora"? e "se eu garantir a troca no caso de defeito, posso tirar o pedido"?

Respondendo à pergunta com outra pergunta, podem acontecer duas coisas: ou o cliente responde positivamente e, neste caso, você fechou a venda, ou ele pede "mais um tempo" e, neste caso, você pode aplicar outra técnica e continuar com outra sequência de fechamento.

Seja como for, acabam-se as perguntinhas irritantes, salvo se forem genuínas e ele precisar mesmo saber dos detalhes.

Fechamento Implícito – A Pergunta Secundária

Outra forma de usar perguntas para fechar a venda é utilizar o que chamo de

"pergunta secundária", ou seja, uma pergunta que não pede diretamente o fechamento da venda, mas que pressupõe que ele tenha ocorrido.

Por exemplo: você vende geladeiras. Fez a apresentação das características e sentiu que o cliente já está contando quantas garrafas de cerveja cabem no compartimento de bebidas, sinal de que "já comprou" a ideia.

Uma pergunta secundária seria algo do tipo "você quer que lhe enviemos as bases com rolamento ou prefere os pés fixos"? ou ainda "você quer a cor branco-gelo ou prefere o verde-esmeralda"? Qualquer resposta (dentro das opções fornecidas) implica que a venda foi efetuada. Só se certifique de ter a cor oferecida, por favor.

Você convidou a garota da excursão para jantar e ela ficou reticente. Conversam mais um pouco sobre os restaurantes típicos e em poucos minutos surge na conversa o "caranguejo alagoano", que ela a-do-ra. Num ímpeto de valentia, você pergunta: "Precisamos trocar de roupa ou podemos ir direto, assim como estamos"? Qualquer resposta, exceto um "Não" rotundo, leva você ao restaurante. Se houver negativa, certifique-se de que os olhares e os sorrisos eram mesmo para você...

A EXCLUSÃO DO PENSAMENTO

Você já ouviu algo do tipo "vou pensar" ou "deixa eu pensar nisso e qualquer coisa te ligo"? Bem... uma técnica de fechamento é **NÃO DEIXAR O CLIENTE PENSAR**, mas sem que ele se dê conta disso.

Passo um: não discuta. Responda com alguma frase do tipo "Claro, fico feliz em saber que você vai pensar a respeito...afinal, trata-se de um investimento importante e é melhor que você esteja certo sobre a escolha..."

Passo dois: procure identificar O QUE há para pensar:

"....mas só para eu me posicionar, em que ponto específico você vai pensar"?

Você pode ouvir objeções (ou dúvidas) sobre o preço, a cor ou a garantia que você oferece, enfim, itens que vão ajudar a estabelecer um ponto específico

sobre o qual você poderá trabalhar — ou pelo menos saberá qual é o problema.

Outra alternativa é o cliente não saber especificamente em quê vai pensar, ou não querer dizer. Neste caso, cabe a você começar a exclusão. Vá ditando as características relevantes que foram apresentadas durante a entrevista e exclua uma por uma até chegar ao ponto. Por exemplo:

"É o preço que não agrada"?

"Não, em absoluto, o preço está dentro do esperado".

"Então, o problema estaria na cor"?

"Também não, a cozinha é branca e o branco-carvão é perfeito".

"A sua indecisão giraria em torno das garantias, então"?

"Não, não, a garantia de três dia é mais-que-aceitável".

Quando você achar que passou por todos os quesitos, engrene a pergunta alternativa de fechamento: "Bem... então, pelo que vejo, só resta decidir se o senhor vai fazer o investimento à vista ou em três vezes" ou "Bem... então, pelo que percebo, só falta saber se o senhor vai levar agora ou prefere que lhe entreguemos em casa".

Resumindo: quando um cliente disser que "vai pensar", deixe-o pensar, mas ali e naquele instante. E com você do lado. Pergunte: "só para se posicionar", sobre que ponto específico vai pensar (e trate de resolvê-lo para poder fechar a venda) ou ajude perguntando se vai pensar sobre este, aquele ou aquele outro ponto específico.

Se durante a “exclusão” ele pode concordar com algum item, você terá identificado a objeção e poderá trabalhar nela, caso contrário se você chegar final da lista e ele negou todos os itens, poderá engrenar a pergunta alternativa de fechamento.

Afinal, ou existe algo a pensar (e você precisa identificar o que é) ou não (e então não deveria haver empecilho para o fechamento da venda).

CASO SEMELHANTE – HISTÓRIA DE SUCESSO

Quantas vezes você perguntou a algum amigo ou amiga sobre suas experiências com determinado produto ou serviço para poder decidir se você mesmo iria adquiri-lo? Assumindo que a sua resposta seja "muitas" ou pelo menos "algumas", convido você a pensar o que faz esse "depoimento" de alguém de confiança tão importante.

Pensou? Bem, não importa... Seguindo a linha do pragmatismo, ou seja, se funciona, usemos a nosso favor, o fato é que uma história de pessoas ou empresas em situação similar ao cliente, que tiveram sucesso com nosso produto ou serviço, serve de forte empurrão para o fechamento.

Você pode contar alguma coisa do tipo "Sim, eu entendo sua indecisão a respeito. Aliás, isso me faz lembrar a venda para o senhor Lucrécio Soares, que tinha uma confecção como a sua. Também como o senhor, ele ficou na dúvida sobre a aquisição, mas acabou comprando o modelo W. Outro dia fui visitá-lo, ele triplicou a produção e fechamos um contrato para ampliação da capacidade das máquinas".

Sempre que possível, tenha em mãos cartas de referência de clientes elogiando seu produto ou serviço. No campo pessoal, coleccione cartas de referências de ex-empregadores. Não estou falando daquelas que dizem “nada que desabone”, mas sim dos memos escritos à mão elogiando suas iniciativas e resultados ou as circulares sobre seu ótimo desempenho neste ou naquele projeto. Elas falam por si mesmas e VENDEM.

CASO SEMELHANTE – PREVISÃO DA TRAGÉDIA

Uma variante da história de sucesso é a "previsão da tragédia". Como no caso anterior, aceite a indecisão do cliente e diga que entende que ele precisa pensar a respeito, mas peça "por favor para tomar uma decisão rapidamente, você não se perdoaria se acontecesse algo como o que se passou com o doutor A. Zarildo que disse que compraria a apólice de seguros logo após o Natal e teve um acidente fatal quando voltava da festa, deixando uma viúva e

três filhos sem cobertura financeira...".

O ideal é você colecionar histórias verdadeiras, e há muitas, para não parecer falso. Nenhuma mentira é tão convincente quanto a verdade. Você só precisa "ligar as antenas" e colecionar histórias trágicas que possam ser aplicadas ao seu produto ou serviço.

PRÓS E CONTRAS

Esta técnica é especialmente útil quando um cliente ouviu a sua proposta e alega ter gostado dela, mas diz estar indeciso. Algo do tipo "será que devo?". Nesse caso, adote a seguinte sequência:

Pergunte ao cliente se você pode dar uma sugestão. Normalmente ele responderá que sim e isso lhe dará aval para fazê-lo "participar da brincadeira". Se responder que não, provavelmente há um clima negativo e o problema é mais sério, procure outro caminho.

Pegue uma folha de papel e trace uma linha vertical, dividindo-a ao meio. Escreva "a favor" no topo da primeira coluna e "contra" no topo da outra. Pode ser "sim" e "não" ou "agora" e "depois", conforme a situação. O importante é que numa coluna serão colocados os pontos a favor da compra e no outro os pontos contra.

Explique que "você leu em algum lugar (pode mencionar este livro se desejar, o autor agradece) que os empresários de sucesso quando precisam tomar uma decisão e não têm certeza se aquele é o momento, escrevem numa folha de papel os pontos a favor e contra e que isso facilita a visualização dos benefícios e torna mais fácil a decisão".

Em seguida, passe a folha de papel e a caneta para o cliente. É fundamental que ELE preencha o papel. De outra forma parecerá que foi você quem induziu o resultado.

Peça a ele para listar na coluna da esquerda todos os pontos "a favor" da compra. Dê alguns segundos e, se for necessário, AJUDE. Lembre a ele que considerou a cor muito bonita, que a proposta foi a que teve menor preço

entre os concorrentes, que a garantia estendida foi considerada uma vantagem, que a mãe da vizinha disse que seria bom para ele etc.

Quando achar que é o momento, peça a ele para listar na coluna da direita os pontos "contra", mas desta vez não ajude. Para não parecer "parcial", arrume um jeito de sair de perto. Vá buscar café ou diga que precisa ir ao banheiro e peça para ele continuar preenchendo para poderem chegar a urna conclusão.

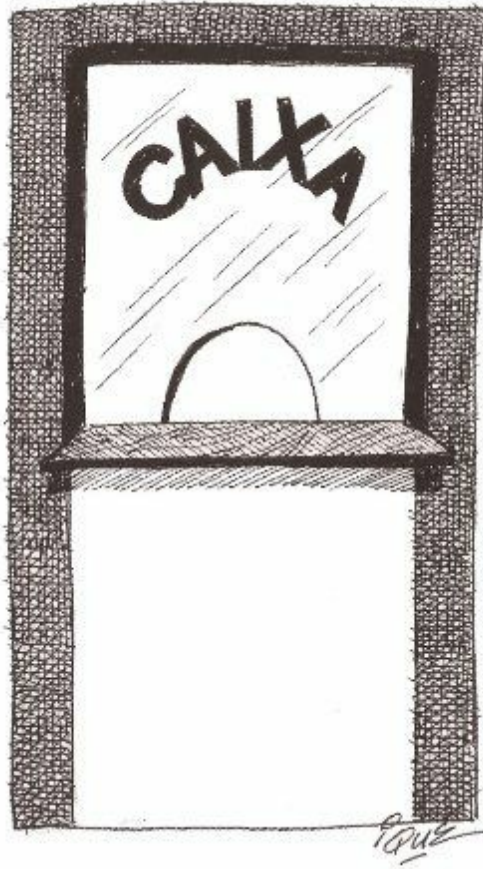
Normalmente, o número de itens positivos supera, em muito, os itens negativos.

Quando voltar à cena, olhe com ar de desdém (é preciso um certo treino teatral, concordo, mas vale a pena) e diga: "Bem, pelo que vejo, só resta saber se você vai fazer o investimento à vista ou em três vezes" ou outra pergunta secundária qualquer.

RESUMO

- Prepare a sequência de fechamento. Identifique os “sinais de compra” e adote a técnica que a situação pede. Uma técnica pode ser seguida de outra numa "sequência de fechamento" que culmina na venda.
- Pergunta alternativa: ao identificar um sinal de compra, faça uma pergunta com duas opções de resposta que levem ao fechamento da venda.
- Jogue pingue-pongue: responda a uma pergunta do tipo "você pode...?" com outra pergunta do tipo "se eu puder, você compra?".
- Fechamento implícito - pergunta secundária: faça perguntas que assumem que a venda foi feita, como endereço de entrega e escolha de cor.
- A exclusão do pensamento: ante uma ação do tipo "vou pensar", concorde; mas peça para especificar o item que será avaliado, procure ajudar o cliente a "pensar" mencionando o que pesa na decisão.
- O caso semelhante-uma história de sucesso: coleccione cartas de referência e histórias de clientes que foram bem-sucedidos ao comprar seu produto ou serviço e use-as com indecisos.
- O caso semelhante-previsão da tragédia: coleccione casos de clientes que "se deram mal" por esperar.
- Prós e contras: mostre como dividir uma folha de papel e colocar "prós" e "contras" para tornar a decisão imediatamente.

PARTE II



PARTE II

Meu objetivo, ao escrever este livro, foi mostrar que as técnicas aplicadas no ambiente corporativo podem ser perfeitamente utilizadas em várias outras situações do dia-a-dia de indivíduos.

Gastam-se milhões em pesquisas, seminários, desenvolvimento de processos e análises de mercado para que as empresas possam entender melhor seus consumidores para vender mais. Também pipocam nas livrarias receitas de autoajuda abordando os aspectos espirituais das pessoas, sua força de vontade, capacidade criativa etc.

Você pode juntar o "melhor dos dois mundos": acreditar no seu "espírito criativo e empreendedor" e também usar os avanços da ciência corporativa em sua vida pessoal. Os estudos de marketing e o desenvolvimento das técnicas de vendas para produtos e serviços podem ser usados para melhorar seu desempenho pessoal.

Não entrei em detalhes nas técnicas ou metodologias que descrevi. Há inúmeros tratados sobre cada uma delas, mas meu objetivo foi fazer com que, a partir de agora, você mantenha a mente aberta para um espectro maior de aplicações.

De agora em diante, quando analisar os "cases" de marketing, pense como usá-los em sua vida pessoal. Participe de seminários, veja filmes, leia livros e pergunte-se como usar o que aprendeu para melhorar seu relacionamento com seu cônjuge, com seus filhos e com as pessoas à sua volta, seja em que situação for.

Se a "parte um" foi a demonstração do conceito de que essas técnicas podem ser usadas no indivíduo, a "parte dois" cabe a você. Acompanhe os avanços do ambiente corporativo e adapte-os à sua própria realidade individual. Passe a entender-se como mais do que um simples profissional. Faça seu trabalho, atenda seus clientes, ordene vacas ou pilote aviões, mas, sobretudo, valorize-se como indivíduo. Em outras palavras,

VENDA-SE!

DEDICATÓRIA

Dedico este livro a meus pais, Enrique e Alicia, pelo imenso trabalho que tiveram para me preparar para a vida (e eu DEI trabalho). Aos meus filhos, Leila, Gabriel e Daniel, por me dar a chance de perceber isso através do que denomino “a vingança dos genes”, e à minha esposa Susana, pelo apoio que me permitiu sobreviver a eles para escrever esta obra.

Rio de Janeiro, abril de 2000.

AGRADECIMENTOS

Muitos amigos ajudaram a tornar realidade o que começou apenas com uma ideia. Foram dicas, conselhos, críticas, sugestões... enfim, inúmeras contribuições que, de alguma forma, deram vida ao livro.

Duas pessoas, contudo, se destacaram pela profundidade da sua influência nos meus pensamentos, alguns dos quais você terá oportunidade de ler nas próximas páginas.

Agradeço ao meu avô, Ricardo Sasson (que em paz descanse). Guardo na memória as muitas experiências que tivemos juntos. Graças às suas frases de efeito, reflexões e exemplos de vida, aprendi a confiar em mim para transformar ideias em ação e levar à frente meus projetos.

Obrigado também a Alberto Goldin, psicanalista, escritor e amigo. Tenho por ele muito carinho. Os poucos momentos que passamos juntos serviram para inspirar a semente deste livro.

Este livro foi Publicado originalmente pela Editora Campus-Elsevier em abril de 2000.

A obra figurou na lista de “best-sellers” da revista EXAME por mais de dois meses.

Em 2010 atingiu a 9ª edição.

Em agosto de 2013 recuperei os direitos de publicação e decidi disponibilizá-lo em formato de e-book.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 5.988 de 14/12/73.

(C) 2013 Claudio V. Nasajon

CIP-Brasil Catalogação-na-fonte
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ
Nasajon, Claudio V.

Venda-se: técnicas vencedoras de marketing e vendas para sua vida pessoal e profissional/Claudio Nasajon
Rio de Janeiro, Campus, 2000
1. Marketing pessoal. 2. Sucesso nos negócios I. Título

CONTATO COM O AUTOR

Claudio Nasajon

Av. Rio Branco, 45/18 andar
Rio de Janeiro (RJ) Brasil, 20090-003
Tel. +55 (21) 2213-9300

e-mail: claudio@nasajon.com.br

Facebook: www.facebook.com/claudsonasajon

Blog: www.claudsonasajon.com.br

Table of Contents

Introdução

Tudo à nossa volta é resultado de uma compra e venda

1 – Pergunte Certo

Obtenha informação com Perguntas Abertas

Gere empatia com perguntas afirmativas

Conduza com perguntas alternativas

2 – Comunique-se Positivamente

Construa ideias com palavras positivas

Empolgue com benefícios

Ajuste as suas atitudes com as do cliente

3 – Siga os passos da venda

Conheça o produto

Conheça o cliente

Identifique as emoções positivas

Conheça a concorrência

4 – Concentre-se no importante

Descubra o que seus clientes mais valorizam

Prepare a apresentação

Faça um acompanhamento pós-venda

5 – Conquiste a confiança do cliente

Dicas para conquistar a confiança

6 - Experimente, tente; seja diferente

Crie seu próprio estilo

Liberte-se dos paradigmas

Estabeleça uma especialidade

Transforme a crise em oportunidade

7 – Promoção: a alma do negócio

Estabeleça uma proposta única de venda

O título deve dar a ideia da proposta

Uma imagem vale mais do que mil palavras

Venda o produto, não a empresa

Frequência é melhor do que volume

Redija o texto em ordem de importância

Utilize os canais adequados

8 - Negocie Eficazmente

Estabeleça um objeto comum da negociação
Venda somente até o outro comprar
Procure saber os limites do outro
Numa boa negociação os dois lados ganham
Descubra o fator de motivação do outro
Nunca aceite imediatamente a primeira oferta
Negocie um ponto de cada vez
Águas passadas não movem moinho
Não vender também tem custo
Você precisa melhorar a sua oferta
Nunca proponha “rachar a diferença”
Considere (ou crie) a pressão do tempo
Credibilidade por escrito
Planeje a negociação
Evite negociações onde não possa arriscar
Negociar não é ceder

9 - Apresente com Arte

Planeje a apresentação
Prepare roteiros
Inicie com impacto
Controle o tempo
Use dinâmicas para manter a atenção
Prepare material de apoio
Treine à exaustão
Prepare o terreno

10 – Fechamento: a conquista da venda

Sequência de fechamento
Pergunta alternativa
Jogo de Ping-Pong
Fechamento implícito – a pergunta secundária
A exclusão do pensamento
Caso semelhante – história de sucesso
Caso semelhante – previsão da tragédia
Prós e contras

Parte II

Dedicatória

[Agradecimentos](#)

[CONTATO COM O AUTOR](#)